



Broj:

Podgorica 14.05.2025. godine

Savjet Agencije za zaštitu konkurencije na osnovu člana 20f stav 1 tačka 5 Zakona o zaštiti konkurencije („Sl. list CG”, br. 44/12, 13/18 i 145/21), člana 14 stav 3 Zakona o kontroli državne pomoći („Sl. list CG”, br. 12/18) i člana 18 Zakona o upravnom postupku („Sl. list CG”, br. 56/14, 20/15, 40/16 i 37/17) u postupku ocjene usklađenosti državne pomoći po prijavi državne pomoći podnijetoj od strane Ministarstva zdravlja, a na osnovu prijedloga rješenja direktora Agencije za zaštitu konkurencije, na sjednici održanoj 14.05.2025. godine donosi

RJEŠENJE

I Plan restrukturiranja Instituta „Dr Simo Milošević“ A.D. Igalo usklađen je sa Zakonom o kontroli državne pomoći.

II NALAŽE SE Ministarstvu zdravlja, da u roku od 30 dana od dana početka sprovođenja Plana restrukturiranja Instituta „Dr Simo Milošević“ A.D. Igalo, obrazuje komisiju koja će pratiti sprovođenje plana.

III NALAŽE SE Ministarstvu zdravlja da osigura da Institut „Dr Simo Milošević“ A.D. Igalo, u rokovima predviđenim predmetnim planom restrukturiranja u potpunosti sprovede mjere predviđene planom.

IV NALAŽE SE Ministarstvu zdravlja da dostavlja Agenciji za zaštitu konkurencije redovne izvještaje o implementaciji plana restrukturiranja, svakih šest mjeseci, počev od dana prijema ovog rješenja do 31.12.2028. godine.

OBRASLOŽENJE

Zahtjev

Ministarstvo zdravlja (u daljem tekstu: **“Podnosilac zahtjeva”** ili **“Ministarstvo”**) dostavilo je Akt broj: 01-040/24-340/59 od 07.02.2025. godine Agenciji za zaštitu konkurencije (u daljem tekstu: **“Agencija”**), zaveden pod brojem 05-430/25-96/1 od 13.02.2025. godine, a koji se odnosi na zahtjev za ocjenu usklađenosti Inoviranog plana restrukturiranja (u daljem tekstu: **“Plan”**) Instituta “Dr Simo Milošević” A.D. Igalo (u daljem tekstu: **“Institut”**), sa pravilima za dodjelu državne pomoći. Incijalni akt sadrži:

- Opšti obrazac I - Prijava državne pomoći;
- Inovirani Plan restrukturiranja Instituta “Dr Simo Milošević” A.D. Igalo;
- Posebni obrazac prijave državne pomoći;

- Informacija Univerziteta Crne Gore o dopuni procjene neophodnih ulaganja u objekte Faze II Instituta "Dr. Simo Milošević" u Igalo;
- Cjenovnik Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore za period od 01.11.2024. godine do 31.12.2024. godine broj: 06-9796/1 od 01.11.2024. godine;
- Aneks II Ugovora o pružanju zdravstvenih usluga specijalizovane medicinske rehabilitacije br. 06-11643 od 21.12.2023. godine, zaključen između Fonda za zdravstveno osiguranje Crne Gore i Instituta "Dr. Simo Milošević" A.D. Igalo 01.11.2024. godine;
- Prepis Lista nepokretnosti 443, Područna jedinica Herceg Novi, KO Topla i
- Zaključak Vlade Crne Gore br. 10-040/25-384/2 od 07.02.2025. godine.

Agencija u službenim evidencijama posjeduje i sljedeće akte, a koji su od koristi prilikom odlučivanja o podnjetom zahtjevu:

- Akt Ministarstva finansija br. 01/4-430/24-4926/2 od 01.08.2024. godine;
- Akt Ministarstva finansija br. 01/4-430/24-4926/1 od 10.07.2024. godine;
- Akt Jugobanke A.D Beograd (u stečaju) broj: 783/10 od 16.07.2024. godine;

U Obrascu I - Prijavi državne pomoći, navodi se da se radi o individualnoj državnoj pomoći zdravstvenom sektoru, da je korisnik pomoći Institut "Dr. Simo Milošević" A.D. Igalo, da je u pitanju veliko privredno društvo sa 552 zaposlena, sa ukupnim godišnjim prometom (u fiskalnoj 2023. godini) od 9.552.395,00 eura, te sa ukupnim godišnjim bilansom u prošloj fiskalnoj godini od 1.935.783,00 eura. Dalje, navodi se da se radi o akcionarskom društvu, te da su akcionari društva: Država Crna Gora sa 56,47% vlasničkog udjela, "HTP Vile Oliva" DOO, privatna crnogorska kompanija sa manjinskim udjelom od 27,43%, dok je ostatak kapitala raspoređen među različitim manjim akcionarima.

U prijavi se dalje navodi da je Institut društvo u poteškoćama u skladu sa definicijom Pravilnika o listi pravila državne pomoći ("Sl. list CG" br. 35/14 ... 26/24), Prilog 2b - Smjernice o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama, (u daljem tekstu: "**Smjernice**").

U prijavi se takođe navodi da postoje neizvršeni nalozi za povraćaj državne pomoći. Naime, Agencija je Rješenjem broj UPI-01-430/23-79/21 od dana 15.03.2024. godine utvrdila da je državna pomoć koja je nezakonito dodijeljena privrednom subjektu Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju "Dr. Simo Milošević" AD Igalo, od strane Ministarstva finansija, po osnovu Ugovora o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza, zaključenog dana 29.09.2023. godine, između Agencije za osiguranje depozita iz Beograda, Republika Srbija, Jugobanka AD Beograd u stečaju i Crne Gore - Ministarstva finansija, neusklađena sa Zakonom o kontroli državne pomoći (Sl. list CG" br. 12/18) (u daljem tekstu: "Zakon"). Međutim, Ministarstvo finansija je obavijestilo Agenciju, Aktom broj: 01/4-430/24-4926 od 01.08.2024. godine da, između ostalog, imajući u vidu da je u postupku prinudne naplate potraživanje Jugobanke u cjelosti izmireno, te da do realizacije Ugovora o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza zaključenog 04.10.2023. godine nije došlo, kao i imajući u vidu citirano rješenje Agencije po kojem je ovo Ministarstvo dužno da postupi, Ministarstvo finansija je poslalo obavještenje Agenciji za osiguranje depozita Republike Srbije i Jugobanci AD Beograd u stečaju, br. 01/4-430-24-4926/1 od 10.07.2024. godine, da se Ugovor o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza, zaveden u Ministarstvu finansija Crne Gore pod brojem 09-430/23-3569/1 od 29.09.2023. godine, smatra raskinutim.

U prijavi se navodi i kratki opis cilja mjere pomoći. Ministarstvo ukazuje da tačka 58. Smjernica propisuje da države moraju obezbijediti da je odabrani instrument primjeren za svrhu za koju je namijenjen, a naročito ocjena da li se problemi korisnika odnose na likvidnost ili solventnost i na odabir odgovarajućeg instrumenta za rješavanje utvrđenih problema. Ista tačka dalje upućuje da, u slučaju problema sa solventnošću primjereno rješenje bi moglo biti povećanje imovine dokapitalizacijom, dok bi u situaciji u kojoj se problem uglavnom odnose na likvidnost, dovoljna bi bila pomoć u obliku zajma ili garancija za zajam. Iako bi u slučaju Instituta primjereno bilo da država dodijeli pomoć u obliku zajma ili garancije za zajam, ovim Planom kao instrument dodjele državne pomoći predložena je dokapitalizacija, imajući u vidu vlasničku strukturu, u kojoj učestvuje veliki broj fizičkih i pravnih lica, te bi u slučaju da, oni kroz sopstveni doprinos ne prate i srazmjerno svom vlasničkom udjelu ne podrže postupak i troškove restrukturiranja, njima bila dodijeljena indirektna državna pomoć (dok bi Institut bio direktan korisnik državne pomoći). Drugi razlog jeste činjenica da Institut pruža usluge od opšteg ekonomskog interesa u vidu zbrinjavanja pacijenata Fonda za zdravstveno osiguranje (u daljem tekstu: "FZO") i da nije realno, niti očekivano da bi Institut mogao da vrati zajam državi, a da pri tom ne obustavi, i u značajnoj mjeri ne ugrozi pružanje ove usluge.

U prijavi Ministarstvo navodi da predviđene mjere predstavljaju realističan, koherentan i dalekosežan plan restrukturiranja i da su osmišljene tako da povrate dugoročnu održivost Instituta, u razumnom vremenskom okviru, uključujući bilo kakvu drugu pomoć, izvan one koja je sastavni dio ovog plana restrukturiranja. Navodi se i da je cilj ovog plana dugoročna održivost, kako bi Institut bio u stanju da obezbijedi odgovarajući projektovani prinos na kapital, nakon što pokrije sve svoje troškove, uključujući amortizaciju i finansijske troškove i što je najvažnije, da se ubuduće na tržištu samostalno takmiči i opstaje po sopstvenim zaslugama. Plan restrukturiranja sačinjen je u skladu sa principima proporcionalnosti, sopstvenog doprinosa i podjele tereta. Predviđeni su stvarni, realni i dovoljno sigurni da se materijalizuju, odnosno efektivni sopstveni resursi Instituta, odnosno njegovih akcionara, na način koji je uporediv sa planiranom pomoći za restrukturiranje.

U Informaciji Univerziteta Crne Gore o dopuni procjene neophodnih ulaganja u objekte Faze II Instituta "Dr. Simo Milošević" u Igalu, u bitnom se navodi:

Odredbom tačke 64. Smjernica, definisano je da se sopstveni doprinos obično smatra adekvatnim ako iznosi najmanje 50% troškova restrukturiranja. Ipak, u izuzetnim okolnostima, može se prihvatiti doprinos koji je manji od 50% troškova, pod uslovom da je iznos tog doprinosa i dalje znatan. Imajući navedeno u vidu, u prijavi se navodi da je predložen odnos 40:60, uzimajući u obzir izuzetnu okolnost da je primarna uloga Instituta zbrinjavanje FZO pacijenata i da je cjelokupno egzistiranje Instituta usmjereno prije svega, na pružanje usluga od opšteg ekonomskog interesa i da je izvjesno da će se Institut tokom procesa restrukturiranja suzdržati od poslovnog ponašanja čiji je cilj brzi rast njegovog tržišnog udjela koji se odnosi na posebne proizvode ili geografska tržišta koja konkurenti koji ne primaju državnu pomoć ne mogu ponuditi.

Kako se za troškove restrukturiranja zahtijeva znatan doprinos iz sopstvenih sredstava korisnika pomoći (njegovih akcionara ili povjerilaca ili poslovne grupe kojoj pripada ili novih ulagača) i da taj sopstveni doprinos po pravilu bude uporediv sa dodijeljenom pomoći, kao optimalni instrument opredjeljena je pomoć koja će se dodijeliti u cilju jačanja vlasničkog kapitala korisnika, pri čemu će sopstveni doprinos takođe jačati vlasnički kapital, kroz prikupljanje svježeg vlasničkog kapitala od postojećih akcionara i to u mjeri kojoj sopstveni doprinos ima efekat uporediv sa predloženom

državnom pomoći. Planirani iznos čvrsto opredjeljenog finansiranja, koji uključuje povećanje osnovnog kapitala, predstavlja izvjesne i stvarne izvore sopstvenog doprinosa Instituta, što efektivno doprinosi restrukturiranju, smanjujući tako potrebu za državnom pomoći i smanjujući moralni hazard. Iako planirana državna pomoć nesporno poboljšava poziciju Instituta na tržištu, ipak državi omogućavaju razuman udio u budućim dobitima u vrijednosti korisnika, s obzirom na iznos ubrizganog državnog kapitala u poređenju sa preostalim kapitalom preduzeća, nakon obračuna gubitaka.

Ministarstvo navodi da je usklađenost postignuta kroz mjere koje su usmjerene na olakšavanje razvoja određenih ekonomskih aktivnosti, a obim i trajanje mjera svedene su na neophodan minimum kako bi u što manjoj mjeri negativno uticali na uslove trgovine u obimu suprotnom zajedničkom interesu.

U prijavi se takođe navodi da je predložena državna pomoć usmjerena tako da podstakne razvoj ekonomske aktivnosti i dovede do značajnog poboljšanja funkcionisanja korisnika, pri čemu ima veliki podsticajni efekat, jer u odsustvu pomoći, korisnik bi bio prodat, ili likvidiran, u obliku koji ne bi postigao planirani cilj ili bi ga postigao samo u manjoj, gotovo zanemarljivoj mjeri, jer je vrlo malo vjerovatno da bi bilo koji drugi privredni subjekat bio voljan i sposoban da u razumnom vremenskom roku izgradi potrebnu stručnost, infrastrukturu i tehnologiju kako bi preuzeo Institutovu ulogu u zdravstvenom sektoru. Odnosno, i pod pretpostavkom da se bilo ko drugi odluči da pruži iste ili slične usluge, to bi bilo u neuporedivo manjoj mjeri i ne u skorijem vremenskom okviru. Dakle, cilj državne pomoći predložene u ovom planu restrukturiranja jeste da se izbjegne rizik od prekida pružanja usluga od opšteg ekonomskog interesa (a naročito potreba da se obezbijedi kontinuitet pružanja usluga u skladu sa članom 106 stav 2 UFEU), važne usluge koju je teško ponoviti i koju, trenutno na tržištu ni jedan konkurent ne bi mogao lako da pruži umjesto Instituta, koji igra suštinsku, zapravo sistemsku ulogu za rehabilitaciju FZO pacijenata na čitavoj teritoriji Crne Gore. Izlazak Instituta sa tržišta imao bi potencijalno nesagledivo velike negativne posledice, ili alternativno ozbiljne društvene poteškoće u više sektora, a primarno u zdravstvenom. Zbog prethodno navedenih razloga Institut igra veliku ulogu na crnogorskom tržištu zdravstvenog turizma, ali i pružanja jedinstvenih usluga FZO pacijenata, a ovako važne usluge je teško ponoviti i ne bi bilo jednostavno za bilo kog konkurenta da se uključi u cjelini i bez socijalnih poteškoća u kratkom i srednjem roku.

Podnosilac zahtjeva u Planu restrukturiranja navodi da projektni zadatak za cilj ima plan kojim će se osigurati ne samo kratkoročna finansijska stabilizacija, već i dugoročnog finansijskog ozdravljenja kao i unapređenja konkurentnosti poslovanja. Plan restrukturiranja između ostalog obuhvata analizu trenutnog stanja, identifikaciju ključnih problema i izazova, te predlog konkretnih mjera i aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi Institut postao profitabilan i održiv. Uvođenjem mjera predviđenim Planom restrukturiranja, Institut će se transformisati u modernu, konkurentnu i finansijski stabilnu instituciju, spremnu da odgovori na izazove budućnosti i da nastavi svoju misiju pružanja visokokvalitetnih zdravstveno-rehabilitacionih usluga. Predviđeno trajanje procesa restrukturiranja je četiri godine.

U Planu se takođe navodi da su pozitivni efekti pomoći na razvoj privrednih aktivnosti veći od negativnih efekata (u smislu narušavanja konkurencije i negativnih efekata na trgovinu), da je demonstrirana adekvatnost pomoći, jer je predložena mjera najmanje distorzivna po konkurenciju i potpuno prilagođena situaciji solventnosti korisnika. Plan sadrži i mjere kojima se postiže minimalno narušavanje konkurencije, da bi se štetni efekti sveli na najmanju moguću mjeru i kako

bi pozitivni efekti premašili štetne. Ograničen je iznos pomoći, dok je trajanje postupka restrukturiranja svedeno na apsolutni minimum, imajući u vidu planirane građevinske radove i sve preduoslove za njihovo izvođenje.

Institut “Simo Milošević” AD Igalo

U Planu se navodi kratki istorijat Instituta kako bi se stvorila jasnija slika o njegovom značaju, te kako bi se obrazložilo kako je ovakva ustanova došla do situacije u kojoj se trenutno nalazi. Tim povodom se navodi da se Institut za fizikalnu medicinu, rehabilitaciju i reumatologiju „Dr Simo Milosević” A.D. Igalo ubraja u najveće i najpoznatije institucije za multidisciplinarno banjsko liječenje na Balkanu, kao začetnik moderne fizikalne, preventivne medicine i rehabilitacije. Osnovan 1949. godine od strane vlade Narodne Republike Crne Gore, formiranje Instituta proizašlo je iz prepoznate terapijske vrijednosti prirodnih resursa Igala. Istorija Instituta obilježena je značajnim prekretnicama koje oslikavaju njegov rast i transformaciju u značajnu destinaciju za zdravstvenu njegu i wellness, ne samo u Crnoj Gori, već i šire. Terapijski potencijal Igala prepoznat je još 1875. godine, kada su slane izvore u Igalu zabilježili vojni dokumenti Austro-Ugarske. Godine 1910, češki ljekar dr Rudolf Levi dokumentovao je ljekovita svojstva igalskog blata, čime je predloženo osnivanje centra za liječenje u memorandumu podnijetom pokrajinskoj vladi u Sarajevu. Dalja istraživanja iz 1930-ih, uključujući analize dr Dragoljuba Jovanovića, saradnika Marie Curie, potvrdila su naučne osnove ljekovitih svojstava igalskog blata i mineralne vode.

Institut je prvobitno osnovan kao centar za klimatske i banjske tretmane 1949. godine. Godine 1957. preimenovan je u „Zavod za fizioterapiju i medicinsku rehabilitaciju “ Igalo. Institut je ponovo preimenovan 1976. godine u Institut za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju „Dr Simo Milošević” Igalo. Ovaj period obilježio je početak međunarodnog priznanja Instituta. Prvi međunarodni pacijenti stigli su iz Švedske 1969. godine, a potom pacijenti iz Norveške 1976. i Australije 1977. Osnivanje Više škole za fizioterapiju 1976. godine, koja je kasnije prerasla u Fakultet primijenjene fizioterapije u okviru Univerziteta Crne Gore, doprinijelo je akademskom ugledu Instituta. Faza 2 Instituta, sa kapacitetom od 820 kreveta, pokrenuta je 1987. godine, čime je proširen kapacitet Instituta kako bi se zadovoljila rastuća tražnja za njegovim uslugama. Institut je 1996. godine doživio značajnu strukturnu promjenu, prelaskom u akcionarsko društvo odlukom Upravnog odbora Instituta. Kompanija je registrovana kod Privrednog suda u Podgorici, a osnivači su bili Republika Crna Gora, sadašnji i bivši zaposleni Instituta, kao i republički fondovi (Fond za razvoj, Fond PIO i Zavod za zapošljavanje Crne Gore). Simbolična, istorijska uloga Instituta u dugoročnom zdravstvenom i obrazovnom sistemu Crne Gore takođe nije bez značaja u kreiranju stava po pitanju opravdanosti motiva za spašavanje ovog društva od potencijalnog stečaja.

Država je pokušavala na više načina da riješi pitanje Instituta o čemu svjedoče pokušaji njegove privatizacije. U Planu se (Odjeljak 1.1.) navodi da je prvi tenderski postupak za privatizaciju Instituta objavljen 16. 04.2008. godine. Ponuđači su bili kompanije Christof International Management GmbH iz Austrije i Home & Sales Services AG iz Svajcarske. Međutim, ovaj tender je proglašen neuspjelim. Drugi tenderski postupak objavljen je 1.11.2010. godine. Ovom prilikom nije bilo dostavljenih ponuda, te je postupak takođe proglašen neuspjelim. Treći tenderski postupak, raspisan 2.08.2012. godine, privukao je ponuđače MK Group d.o.o iz Srbije i Compagnie de Vichy iz Francuske. Ipak, njihove ponude nisu odgovarale postavljenim uslovima, zbog čega je i ovaj

tender proglašen neuspjelim. Četvrti postupak objavljen je 31.01.2014. godine, a ponuđač je bio International Wellness Group Limited iz Londona. Ugovor o kupoprodaji akcija je potpisan, ali nije došlo do zatvaranja transakcije. Peti tenderski postupak, objavljen 16.10.2018. godine, uključivao je konzorcijum PHILIBERT as iz Česke, HTP "Vile Oliva" d.o.o. iz Petrovca, Agri Europe Limited sa Kipra i Imobilia d.o.o. iz Budve. Odlukom Savjeta, tender je 2020. godine proglašen neuspjelim. Nakon što je prvorangirani ponuđač, Vile Oliva pokrenuo upravni spor, Upravni sud je 2022. godine stavio van snage Rješenje Savjeta, čime su pregovori nastavljeni. Ipak, postupak je 2023. godine ponovo proglašen neuspjelim, jer je ponuđač odustao od daljeg učesća u tenderskom postupku.

Imajući u vidu da je svaki pokušaj privatizacije Instituta okončan neuspješno, pred državom su preostala dva zakonski moguća rješenja: spašavanje i/ili restrukturiranje i stečaj.

Pravni osnov

Članom 2 Zakona o kontroli državne pomoći, propisano je da je državna pomoć:

- 1) finansijska pomoć koja se direktno ili indirektno dodjeljuje iz državnog budžeta, odlukom Vlade Crne Gore, budžeta opštine, odlukom nadležnog organa opštine, uključujući fondove Evropske unije i druge javne fondove;
- 2) pomoć koja se dodjeljuje korisnicima koji obavljaju privrednu djelatnost, čime se dovode u povoljniji položaj u odnosu na druge učesnike na tržištu;
- 3) finansijska pomoć koja se ne pruža privrednim društvima pod istim uslovima, ili se pruža selektivno privrednim društvima na osnovu veličine privrednog društva, mjesta poslovanja ili mjesta registracije, ili je namijenjena jednom privrednom društvu;
- 4) pomoć koja ugrožava konkurenciju i utiče na trgovinu između Crne Gore i drugih država suprotno potvrđenim međunarodnim ugovorima.

Da bi se utvrdilo postojanje pomoći, neophodno je da sva četiri zakonska uslova budu ispunjena.

Dalje, shodno članu 7 stav 2 Zakona bliže kriterijume, uslove i način dodjele državne pomoći propisuje Vlada na predlog Ministarstva finansija. Shodno navedenom Vlada Crne Gore je odredbom člana 3a Uredbe o dopunama uredbe o bližim kriterijumima, uslovima i načinu dodjele državne pomoći ("Sl. list CG" br. 27/10, 34/11 i 16/14) definisala da se na državnu pomoć primjenjuju i pravila utvrđena regulativama Evropske komisije, Evropskog Savjeta, Evropskog Parlamenta i prakse Evropskog suda. Shodno stavu 2 istog člana listu pravila iz stava 1 ovog člana i njihov prevod na crnogorski jezik u "Službenom listu Crne Gore" objavljuje Ministarstvo finansija. Pravilnik o listi pravila državne pomoći ("Sl. list CG" br. 35/14 ... 26/24), koji shodno navedenoj Uredbi donosi Ministarstvo finansija, u Prilogu 2, koji se odnosi na Smjernice o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama, utvrđuje uslove pod kojim državna pomoć za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama može smatrati spojivom sa unutrašnjim tržištem na osnovu 107 stav 3 tačka (c) UFEU.

Prethodno dodijeljene pomoći Institutu "Dr. Simo Milošević" AD Igalo

Shodno načelu o jednokratnosti pomoći, prije utvrđivanja da li je predloženi Plan usklađen sa ostalim uslovima iz Smjernica o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama, Agencija je analizirala službene evidencije kako bi se utvrdilo:

- a) da li je Institutu dodijeljena državna pomoć u prethodnih 10 godina shodno Smjernicama, i
- b) da li postoje neizvršeni nalozi o povraćaju državne pomoći po nekom drugom pravnom osnovu.

a) Uvidom u službene evidencije organa, utvrđeno je da **Institutu “Dr. Simo Milošević” AD Igalo nije dodijeljena pomoć u posljednjih 10 godina** shodno Smjernicama o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama.

b) Agencija je početkom 2024. godine, razmatrala pitanje dodijeljene nezakonite državne pomoći Institutu. Naime, Agencija je Rješenjem broj UPI-01-430/23-79/21 od dana 15.03.2024. godine utvrdila da je državna pomoć nezakonito dodijeljena Institutu od strane Ministarstva finansija, po osnovu Ugovora o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza, zaključenog dana 29.09.2023. godine, između Agencije za osiguranje depozita iz Beograda, Republika Srbija, Jugobanka AD Beograd u stečaju i Crne Gore - Ministarstva finansija. Istim Rješenjem je naloženo Ministarstvu finansija da u roku od četiri mjeseca izvrši povraćaj dodijeljenih sredstava u iznosu od 1.366.113,32 eura.

Podnosilac zahtjeva je u prpratnoj dokumentaciji dostavio Akt Ministarstva finansija br. 01/4-430/24-4926/2 od 01.08.2024. godine u kojem se navodi da je u postupku prinudne naplate potraživanje Jugobanke A.D. u stečaju, u cjelosti izmireno, te da do realizacije Ugovora o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza zaključenog 04.10.2023. godine nije ni došlo. Imajući u vidu citirano rješenje Agencije po kojem je ovo Ministarstvo dužno da postupi, Ministarstvo finansija je poslalo obavještenje Agenciji za osiguranje depozita Republike Srbije i Jugobanci AD Beograd u stečaju, br. 01/4-430-24-4926/1 od 10.07.2024. godine, da se Ugovor o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza, zaveden u Ministarstvu finansija Crne Gore pod brojem 09-430/23-3569/1 od 29.09.2023. godine, smatra raskinutim.

Imajući u vidu navedeno Agencija je zaključila da ne postoji aktivan nalog za povraćaj nezakonito dodijeljene državne pomoći.

Finansijske poteškoće korisnika

Primarni uslov za dodjelu pomoći za restrukturiranje, shodno Smjernicama, odnosi se na finansijske poteškoće korisnika pomoći. Naime, da bi privredno društvo moglo dobiti predmetnu pomoć neophodno je da isto bude u finansijskim poteškoćama. Odredbom tačke 20 Smjernica, definiše se ovo pitanje na način da se smatra da je privredno društvo u poteškoćama **“ako je bez intervencije države, gotovo siguran prestanak njegovog poslovanja u kratkoročnom ili dugoročnom periodu”**. Agencija je prevashodno analizirala dostavljeni Plan restrukturiranja kako bi utvrdila da li bi bez intervencije države Institut prestao da posluje u kratkoročnom ili dugoročnom periodu, te da li finansijski iskazi Instituta ispunjavaju i posebne uslove koji ukazuju da se radi o društvu u poteškoćama.

Ministarstvo u Planu restrukturiranja tačka 4.2.3, strana 62, navodi da je „analiza pokazatelja rentabilnosti potvrdila loše poslovne performanse Instituta, što je bilo očekivano ako se uzme u obzir da je Institut od 2019. do 2023. godine bilježio negativni neto rezultat. Takođe, potvrđeno je da kompanija ne generiše dovoljan nivo prihoda za ostvarenje poslovnog, odnosno bruto rezultata, čime se izводи zaključak da kompanija nema dovoljno prihoda da pokrije fiksne i varijabilne troškove, a posebno nema dovoljno prihoda za pokriće ukupnih troškova.“

Dalje, u tački 4.2.6. strana 65 Plana se navodi: „Niska cijena usluga prema fondovskim pacijentima koja je značajno niža od cijene koštanja, kao i značajan nivo obaveza koje su dospjele za plaćanje a koje nijesu bile identifikovane kao moguće obaveze od strane menadžmenta društva, dovele su Društvo u situaciju veoma mogućeg stečaja. Analizom poslovanja Društva, Ekonomski fakultet u Planu zaključuje da **„ne postoji mogućnost plaćanja dospjelih obaveza i nastanka kontinuiranog poslovanja bez značajnijeg i sveobuhvatnog restrukturiranja koje uključuje urgentnu sanaciju postojećeg stanja.“**

Tačka 20 Smjernica takođe definiše i specifične uslove za dokazivanje finansijskih poteškoća nekog društva.

Naime, smatra se da je privredno društvo u poteškoćama ako je ispunjen najmanje jedan od sljedećih uslova:

- U slučaju društva sa ograničenom odgovornošću ako je više od polovine njegovog upisanog osnovnog kapitala izgubljeno zbog akumuliranih gubitaka. To se događa kada se odbijanjem akumuliranih gubitaka od rezervi (i svih drugih elemenata koji se generalno smatraju dijelom sopstvenog kapitala društva) dobije negativan kumulativni iznos koji prelazi polovinu upisanog osnovnog kapitala.
- U slučaju društva u kojem barem neki članovi imaju neograničenu odgovornost za dug društva: ako je više od polovine njegovog kapitala prikazanog u finansijskim izvještajima društva izgubljeno zbog akumuliranih gubitaka.
- Ako je privredno društvo predmet opšteg postupka zbog insolventnosti ili ispunjava kriterijume u skladu sa domaćim pravom da se protiv njega na zahtjev povjerilaca pokrene opšti postupak zbog insolventnosti.
- U slučaju privrednog društva koje nije MSP ako je tokom posljednje dvije godine:
 - odnos knjigovodstvene vrijednosti duga prema kapitalu privrednog društva bio veći od 7,5 i
 - EBITDA koeficijent pokriva kamata privrednog društva bio niži od 1,0.

Imajući u vidu da je Institut organizovan kao akcionarsko društvo, Ekonomski fakultet je finansijskom analizom utvrdio da se radi o društvu sa poteškoćama zbog ispunjavanja sljedeća dva uslova:

1. Institut ima dospjele obaveze kao i obaveze koje će dospjeti u kratkom roku u iznosu od cca 26.000.000 eura a koje ne može izmiriti iz likvidnih sredstava te se u skladu sa Zakonom o stečaju („Sl. list CG“ br. 1/11, 53/16, 32/18, 62/18 i 1/22.), može očekivati pokretanje stečajnog postupka.
2. Stepenn pokriva troškova kamata iz EBITDA je manji od 1, odnosno EBITDA je za posljednje tri godine negativna.

Konačno, u analizi Ekonomski fakultet zaključuje: “Društvo nije u mogućnosti da iz poslovnog rezultata – EBITDA pokrije troškove kamata i ostale fiksne rashode te se izvodi zaključak da je njegova finansijska moć ugrožena. EBITDA društva je u posljednje tri godine negativna i u 2023. godini je iznosila - 2.019.164 eura, a u 2022. godini – 4.419.706 eura¹.”

¹ Podaci u Planu restrukturiranja koji su dobijeni iz izvještaja menadžmenta društva za 2023. godinu

Imajući u vidu navedeno Agencija je utvrdila da je podnositelj zahtjeva valjano obrazložio da bi bez intervencije države, gotovo siguran bio prestanak poslovanja Instituta u kratkoročnom ili dugoročnom periodu, te da Institut ispunjava uslove predviđene tačkom 20 Smjernica.

Imajući u vidu da je zahtjev za usklađenost Plana podnjet dana 13.02.2025. godine, a na osnovu dostavljenih finansijskih podataka, Agencija je shodno Smjernicama pristupila utvrđivanju odnosu knjigovodstvenog duga i kapitala, kao i iznosu EBITDA koeficijenta i za 2024. godinu. Naime, odnos knjigovodstvenog duga (kratkoročne i dugoročne obaveze) i kapitala iznosio je 0,238, dok je EBITDA koeficijent pokriva iznosi 6,069.

Kako je Agencija iz dostavljene dokumentacije utvrdila da je Institut društvo poteškoćama, te da načelo jednokratnosti pomoći nije povrijeđeno, pristupilo se ocjeni Plana restrukturiranja ovog društva.

Plan restrukturiranja Instituta “Dr Simo Milošević” AD Igalo

Plan restrukturiranja Instituta „Dr Simo Milošević “A.D. Igalo, pruža detaljan okvir za restrukturiranje, koji sadrži navode koji su usmjereni na postizanje dugoročne finansijske stabilnosti, unapređenje operativne efikasnosti i poboljšanje kvaliteta usluga društva.

Odredbom tačke 27 Smjernica, definiše se da pomoć za restrukturiranje često uključuje trajniju pomoć i da se njome mora ponovo uspostaviti dugoročna održivost korisnika na osnovu izvodljivog, koherentnog i dalekosežnog plana restrukturiranja, omogućavajući istovremeno adekvatan sopstveni doprinos i raspodjelu tereta i ograničavajući potencijalno narušavanje konkurencije.

Shodno navedenom, prilikom ocjenjivanja da li se prijavljena pomoć može proglasiti spojivom sa unutrašnjim tržištem, Agencija je razmatrala da li je ispunjen svaki od sljedećih uslova:

- (a) doprinos precizno definisanom cilju od zajedničkog interesa: mjera državne pomoći mora biti usmjerena na cilj od zajedničkog interesa u skladu sa članom 107 stav 3 Ugovora.
- (b) potreba za intervencijom države: mjera državne pomoći mora biti usmjerena na situaciju u kojoj pomoć može da donese bitno poboljšanje koje tržište samo ne može da ostvari, na primjer otklanjanjem tržišnog nedostatka ili rješavanjem problema u pogledu jednakosti ili kohezije.
- (c) primjerenost mjere pomoći: mjera pomoći neće se smatrati spojivom ukoliko se isti cilj može ostvariti nekom drugom mjerom, kojom se u manjoj mjeri narušava konkurencija.
- (d) podsticajni efekat: mora se dokazati da bi se bez pomoći restrukturiranje, prodaja ili likvidacija korisnika sprovela na način kojim se ne bi ostvario cilj od zajedničkog interesa.
- (e) proporcionalnost pomoći (pomoć svedena na minimum): pomoć ne smije premašiti najmanji iznos potreban za ostvarenje cilja od zajedničkog interesa.
- (f) izbjegavanje neprimjerenih negativnih efekata na konkurenciju i trgovinu između država članica: negativni efekti pomoći moraju biti dovoljno ograničeni, tako da opšti rezultat mjere bude pozitivan.
- (g) transparentnost pomoći: države članice, Komisija, privredni subjekti i javnost moraju imati jednostavan pristup svim relevantnim aktima i bitnim informacijama o dodijeljenoj pomoći.

Agencija je cijenila da li predloženi Plan restrukturiranja ispunjava svaki od navedenih uslova zasebno i u međusobnoj korelaciji.

Doprinos precizno definisanom cilju od zajedničkog interesa: mjera državne pomoći mora biti usmjerena na cilj od zajedničkog interesa u skladu sa članom 107 stav 3 Ugovora (odjeljak 3.1. Smjernica).

Odredbom tačke 43 Smjernica, definisano je da, s obzirom na važnost izlaska sa tržišta za proces rasta produktivnosti, samo sprečavanje izlaska privrednog društva sa tržišta ne predstavlja dovoljno opravdanje za dodjelu pomoći. Trebalo bi pružiti jasne dokaze da je pomoć namijenjena za ostvarivanje cilja od zajedničkog interesa, tj. da joj je cilj da spriječi socijalne probleme ili riješi tržišni nedostatak (odjeljak 3.1.1.) ponovnim uspostavljanjem dugoročne održivosti privrednog društva (odjeljak 3.1.2.). S tim u vezi Agencija je cijenila koji su socio-ekonomski aspekti funkcionisanja Instituta i da li su oni u skladu sa principima odredbe tačke 43 Smjernica.

U cilju dokazivanja da je pomoć namijenjena cilju od zajedničkog interesa, tj. da joj je cilj da spriječi socijalne probleme, u Planu restrukturiranja se navodi da Institut predstavlja ključnu ustanovu u sistemu zdravstvene zaštite Crne Gore, naročito u segmentu medicinske rehabilitacije. Takođe se navodi da je značaj Instituta prepoznat u Vladinim strateškim dokumentima (Strategija razvoja zdravstva za period od 2023-2027, Strategija pametne specijalizacije 2019-2024, Program razvoja zdravstvenog turizma Crne Gore 2021-2023.). Osim medicinskog, Institut ostvaruje značajan socio-ekonomski uticaj, kako u oporavku pacijenata, tako i u smanjenju dugoročnih troškova sistema zdravstvene i socijalne zaštite. Ulaganje u rehabilitaciju ne samo da doprinosi boljim zdravstvenim ishodima, već štiti javne finansije kroz prevenciju invaliditeta i produženog bolničkog liječenja. Institut se suočava sa izazovima u pogledu finansiranja, dok potreba za rehabilitacionim uslugama kontinuirano raste, posebno u svijetlu demografskih promjena i starenja stanovništva. Dodatno, Institutu je povjereno obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa, u skladu sa Odlukom Komisije od 20. decembra 2011. godine o primjeni člana 106 stav 2 UFEU.

U odjeljku 3.1. Plana se takođe obrazlaže pozicija rehabilitacije u sistemu zdravstvene zaštite u Crnoj Gori. Institut, kao vodeća ustanova za medicinsku rehabilitaciju u Crnoj Gori, igra ključnu ulogu u pružanju specijalizovanih usluga koje su od velikog značaja za oporavak pacijenata i unapređenje njihovog kvaliteta života. Medicinska rehabilitacija predstavlja važan segment zdravstvene zaštite, jer ne samo da pomaže u funkcionalnom oporavku pacijenata, već dugoročno doprinosi smanjenju troškova zdravstvenog sistema kroz prevenciju invaliditeta i produženo bolničko liječenje.

Analiza broja pacijenata upućenih u Institut u periodu od 2018. do 2024. godine otkriva nekoliko ključnih trendova u različitim grupama dijagnoza. Prvo, može se primijetiti značajan porast ukupnog broja pacijenata od 2018. do 2023. godine, sa 4.098 pacijenata u 2018. godini na 4.931 pacijenta u 2023. godini. Ovaj trend ukazuje na povećanu potražnju za rehabilitacionim uslugama Instituta, posebno u kontekstu postepene stabilizacije zdravstvenog sistema nakon pandemije COVID-19, koja je značajno uticala na smanjenje broja pacijenata u 2020. i 2021. godini. Jedna od grupa dijagnoza koja pokazuje kontinuirani rast su pacijenti sa duševnim poremećajima, gdje je broj upućenih pacijenata porastao sa 18 u 2018. godini na čak 236 u 2023. godini. Ovaj značajan porast može ukazivati na povećanu svijest i potrebe za mentalnom rehabilitacijom, kao i na povećanje resursa dostupnih za ove pacijente unutar Instituta.

U konačnom, Institut bilježi stabilan porast pacijenata u gotovo svim grupama dijagnoza, sa jasnim povećanjem potražnje za mentalnim i fizičkim rehabilitacionim uslugama. Ovaj trend sugerise potrebu za dodatnim resursima i kapacitetima kako bi se zadovoljile rastuće potrebe populacije.

Podnosilac zahtjeva je obrazlagao i socio-ekonomski interes rehabilitacije (Odjeljak 3.4.) u kojem se navodi da rehabilitacija postaje ključna u kontekstu demografskog starenja u Crnoj Gori, što je jasno vidljivo iz podataka posljednjeg popisa iz 2023. godine, koji pokazuju da sve veći udio populacije čine starije osobe. Sa sve dužim životnim vijekom i povećanjem broja stanovnika starijih od 65 godina, potreba za rehabilitacionim uslugama značajno raste. Starije osobe su podložnije bolestima mišićno-koštanog sistema, kardiovaskularnim i neurološkim oboljenjima, koja često zahtijevaju dugotrajnu fizičku rehabilitaciju kako bi se održala njihova funkcionalnost i kvalitet života. U ovom kontekstu, Institutu pripada ključna uloga u odgovoru na rastuće potrebe za ovim uslugama, čime se ne samo poboljšava zdravstveno stanje starijih osoba, već se i smanjuju dugoročni troškovi zdravstvenog sistema povezani sa hospitalizacijama i invaliditetom. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (SZO) procjenjuje se da čak 280.009 osoba u Crnoj Gori ima barem jedno zdravstveno stanje koje bi imalo koristi od rehabilitacionih usluga².

Bez adekvatne rehabilitacije, pacijenti se suočavaju s dugotrajnim zdravstvenim komplikacijama koje nerijetko dovode do invaliditeta. Posebno ranjive grupe pacijenata koje zahtijevaju rehabilitaciju uključuju djecu do 18 godina i nepokretne pacijente, čiji su medicinski izazovi i troškovi znatno veći u nedostatku adekvatne njege. Djeca do 18 godina često imaju dijagnoze koje se na početku smatraju lakšim s medicinskog aspekta, ali ukoliko ne dobiju pravovremeni tretman i rehabilitaciju, ove dijagnoze mogu eskalirati u ozbiljne zdravstvene probleme, uključujući trajni invaliditet. Rana intervencija i rehabilitacija su ključne za sprečavanje dugoročnih posljedica i omogućavanje ovim mladim pacijentima da vode funkcionalan i kvalitetan život. Sa druge strane, nepokretni pacijenti predstavljaju posebnu izazovnu grupu zbog visokih troškova medicinske njege. Za njihovu negu je potreban veliki broj medicinskih sestara, kao i specijalizovana oprema, što stvara dodatni pritisak u pružanju zdravstvene usluge. Njihova svakodnevna njega zahtijeva ne samo stručnost i znanje medicinskog osoblja, već i značajne fizičke napore, jer veliki broj ovih pacijenata u potpunosti zavisi od pomoći drugih. Nedostatak adekvatnog kadra i opreme dodatno pogoršava situaciju, povećavajući rizik od komplikacija i produžavajući period oporavka.

Ove ranjive grupe stoga predstavljaju prioritetne pacijente za rehabilitaciju, kako bi se spriječile teže socijalne i ekonomske posljedice, uključujući trajnu zavisnost od sistema socijalne zaštite. Primjera radi, norveški program rehabilitacije predstavlja jedan od najznačajnijih primjera ekonomske isplativosti ulaganja u rehabilitaciju. Na osnovu detaljnih evaluacionih analiza koje su prezentovane Institutu, dokazano je da je odnos troškova i koristi 1:3 u korist rehabilitacije, što znači da svaki euro uložen u ovu vrstu liječenja donosi trostruku uštedu. Ove uštede ostvaruju se smanjenjem dana bolovanja, manjom potrošnjom farmaceutskih proizvoda i smanjenom potrebom za budućim medicinskim pregledima i tretmanima. Kada pacijenti prolaze kroz cjelovitu rehabilitaciju, njihov povratak na posao ili svakodnevne aktivnosti postaje brži, čime se smanjuju troškovi bolovanja koje bi poslodavci i država inače snosili.

Primjenjujući ovu logiku na Institut, ovakve evaluacije mogu pružiti dragocjen uvid u realne

² The need for rehabilitation services in the WHO European Region. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2022. License CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

ekonomske koristi rehabilitacije u odnosu na dugoročne troškove. Ako se procijeni da svaka rehabilitacija smanjuje potrebu za farmaceutskom terapijom i produženim bolničkim liječenjem, jasno je da se može postići značajna ušteda u zdravstvenom sistemu. Ovo je posebno relevantno za pacijente s teškim dijagnozama poput neurohirurških, ortopedskih i kardioloških problema. Polazeći od činjenice da je prosječan trošak za rehabilitaciju po osiguraniku FZO u 2023. godini iznosio 717 eura, prema modelu 1:3 možemo da konstatujemo da su uštede po osnovu sprovedene rehabilitacije iznosile 2.151 eura po pacijentu, odnosno 10.606.581 eura za sve upućene osiguranike u prethodnoj godini.

Dodatno, važno je sagledati i druge aspekte troškova koji mogu nastati kod određenog segmenta pacijenata. U razgovoru sa predstavnicima Instituta i medicinskim kadrom, prezentovana je procjena prema kojoj bi, od ukupnog broja pacijenata koje godišnje upućuje Fond na rehabilitaciju, čak 40% završilo s invaliditetom ukoliko ne dobiju odgovarajući tretman. U tom slučaju, ti pacijenti bi postali korisnici invalidskih penzija. S obzirom na to da je minimalna invalidska penzija jednaka minimalnoj starosnoj penziji, koja od 01.01.2024. iznosi 450 eura, procijenjeno je da bi potencijalni godišnji trošak invalidskih penzija za 40% pacijenata upućenih na rehabilitaciju u 2023. godini (40% od 4.931 pacijenta) iznosio oko 10,6 miliona eura.

Ovaj trošak bi se dodatno uvećavao sa porastom broja pacijenata kojima je potrebna rehabilitacija, što predstavlja ozbiljan fiskalni rizik za javne finansije. Postojeća izdvajanja za invalidske penzije već su porasla sa 60,3 miliona eura u 2021. godini na 98,9 miliona eura do septembra 2024. godine, što ukazuje na rastući teret na budžet u slučaju povećanja broja osoba sa invaliditetom. Odsustvo pravovremene i adekvatne rehabilitacije ne samo da ugrožava zdravstveno stanje pacijenata, već generiše značajne dugoročne troškove za državu. Ukoliko bi rehabilitacija bila adekvatno finansirana i dostupna, mogla bi se značajno smanjiti potreba za invalidskim penzijama, čime bi se smanjio pritisak na sistem socijalne zaštite, kao i na druge kategorije javne potrošnje povezane sa zbrinjavanjem osoba sa invaliditetom.

Takođe, dodatni troškovi nastaju u pogledu povećane potrebe za dugotrajnom medicinskom njegom, jer osobe sa invaliditetom često zahtijevaju intenzivniju zdravstvenu podršku, kao što su redovni pregledi, terapije i hospitalizacije. Dodatni troškovi nastaju u pogledu povećane potrebe za dugotrajnom medicinskom njegom, jer osobe sa invaliditetom često zahtijevaju intenzivniju zdravstvenu podršku, kao što su redovni pregledi, terapije i hospitalizacije. Prema podacima Fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje, oko 20% osiguranika koji postanu invalidi kvalifikuju se za naknadu za tuđu njegu i pomoć. Ako se uzme u obzir da 40% pacijenata bez rehabilitacije postaju invalidi, tada bi se 20% od tih pacijenata (otprilike 394 pacijenta) kvalifikovalo za ovu vrstu naknade. S obzirom na to da minimalni iznos naknade za tuđu njegu iznosi 78 eura mjesečno, godišnji trošak za ovu grupu pacijenata iznosio bi 369.936 eura.

Pored troškova za tuđu njegu i pomoć, odsustvo rehabilitacije donosi dodatne troškove za sistem kroz povećane izdatke za medicinska pomagala, poput invalidskih kolica, proteza i druge specijalizovane opreme koja je potrebna osobama sa invaliditetom. Dugotrajna potreba za lijekovima i specijalizovanom terapijom takođe doprinosi opterećenju zdravstvenog sistema. Osim toga, invaliditet povećava zavisnost od socijalnih subvencija, uključujući pomoć za troškove života i komunalne usluge, čime se dodatno povećava ukupni teret na budžet i socijalnu zaštitu države. Gruba procjena navedenih kategorija troškova na godišnjem nivou iznosila bi oko 7.5 miliona eura, što znači da bi ukupni troškovi, sa uračunatim invalidskim penzijama iznosili oko 18.5 miliona eura

za pacijente koji postanu invalidi zbog nesprovođenja procesa rehabilitacije.

Jasno je da rehabilitacija ne samo da značajno poboljšava kvalitet života pacijenata, već i smanjuje dugoročne troškove za zdravstveni i socijalni sistem države. Svi navedeni podaci jasno ukazuju na hitnu potrebu za jačanjem kapaciteta i infrastrukture Instituta kao ključne ustanove za rehabilitaciju u Crnoj Gori. Cilj mora biti omogućavanje sveobuhvatne, pristupačne i kvalitetne podrške svim građanima kojima je rehabilitacija neophodna za dostizanje boljeg zdravstvenog stanja, većeg stepena samostalnosti i boljeg kvaliteta života. Ulaganje u rehabilitaciju predstavlja ulaganje u zdravlje, radnu sposobnost i društvenu uključenost cjelokupne populacije. Dodatno, pravovremena rehabilitacija je ključna ne samo za zdravlje pojedinaca, već i za održivost zdravstvenog i socijalnog sistema države.

Institut takođe igra ključnu ulogu u zdravstvenom turizmu Crne Gore. Naime, Institut pruža usluge od opšteg ekonomskog interesa, u skladu sa Odlukom Komisije od 20. decembra 2011. godine o primjeni člana 106 stav 2 Ugovora o funkcionisanju Evropske unije na državne pomoći u obliku naknada određenim preduzetnicima kojima je povjereno obavljanje usluga od opšteg ekonomskog interesa (C(2011) 9380) (32012D0021, SL L 7, 11. 1. 2012.). Ukoliko bi došlo do stečaja Instituta, došlo bi do prekida kontinuiteta pružanja usluga od opšteg ekonomskog interesa, imajući u vidu da ne postoji drugi subjekt koji može pružiti ovu vrstu usluga u Crnoj Gori.

Agencija je utvrdila da je podnosilac zahtjeva obrazložio doprinos cilju od zajedničkog interesa. Tačno je da Institut pruža usluge od opšteg ekonomskog interesa, te da značajan procenat zdravstvenih osiguranika u Crnoj Gori koristi njihove usluge. Takođe je valjano obrazložen ekonomski aspekt pružanja ovih usluga, kao i negativne aspekte eventualnog prestanka pružanja istih. Dalje, u vezi sa navodima iz Plana u kojima se navodi procenat pacijenata koji bi završio sa invaliditetom ukoliko ne dobiju odgovarajući tretman, Agencija je utvrdila da je u Planu valjano obrazloženo pitanje oporavka pacijenata. Jasno je da tretmani rehabilitacije mogu imati značajan uticaj na smanjenje posljedica povrede ili ozbiljnih zdravstvenih stanja, uključujući smanjenje stepena invaliditeta. Kvalitet rehabilitacije igra ključnu ulogu u procesu oporavka, a brojna istraživanja potvrđuju da adekvatna rehabilitacija može značajno poboljšati funkcionalnu sposobnost pacijenata i smanjiti rizik od trajnog invaliditeta. Naime, studije koje se bave uticajem rehabilitacije na smanjenje invaliditeta pokazuju da pacijenti koji prolaze kroz rehabilitaciju često pokazuju značajno poboljšanje u fizičkoj i mentalnoj funkciji. Na primjer pacijenti sa moždanim udarom, povredama kičme, ili teškim tjelesnim povredama mogu da povrate mobilnost, samostalnost i smanje stepen oštećenja. Dalje, u slučaju ozbiljnih povreda ili bolesti, rehabilitacija može sriječiti dalji napredak invaliditeta. Na primjer, pacijenti sa moždanim udarom, povredama kičme, adekvatni tretmani mogu značajno smanjiti trajnu onesposobljenost. Takođe, rehabilitacija ne samo da smanjuje fizičke posljedice, već poboljšava i psihološki aspekt života pacijenata, smanjuje anksioznost, depresiju i stres, koji često prate ozbiljne bolesti i povrede. Konačno, pacijenti koji su prošli kroz intenzivne rehabilitacione tretmane u prvim mjesecima nakon moždanog udara imali su 30% veće šanse za poboljšanje funkcionalnosti i smanjenje trajnih invaliditeta. S druge strane pacijenti koji nisu imali odgovarajuću rehabilitaciju imali su veći rizik od trajne nesposobnosti.³

³ Journal of Rehabilitation Research and Development (2014) pokazuje da intenzivna rehabilitacija nakon povrede kičme može smanjiti stepen invaliditeta i povećati šanse za postizanje djelimične ili potpune funkcionalne sposobnosti. Adekvatna rehabilitacija može smanjiti procenat trajnih invaliditeta sa 40-50 % na 15-20%.

Dokazivanje socijalnih problema ili tržišnog nedostatka

Shodno odredbi tačke 44. Smjernica podnosilac zahtjeva mora dokazati da bi neuspjeh korisnika vjerovatno uzrokovao ozbiljne socijalne probleme ili ozbiljan tržišni nedostatak. Prvi poduslov koji se podrazumijeva jeste, shodno odjeljku a) iste tačke, da je stopa nezaposlenosti u odnosnom regionu/regionima (na nivou NUTS II):

- veća od prosjeka EU, postojana i prate je poteškoće prilikom otvaranja novih radnih mjesta u odnosnom regionu/regionima ili
- veća je od nacionalnog prosjeka, postojana i prate je poteškoće prilikom otvaranja novih radnih mjesta u odnosnom regionu/regionima;

Imajući u vidu navedeno, Crna Gora je svrstana u NUTS II (Nomenclature of Units for Territorial Statistics – nivo 2) teritorijalnu jedinicu, uprkos manjem broju stanovnika od tipičnog minimuma koji se zahtijeva za ovu kategoriju (800.000 stanovnika).

Dalje, odredbom tačke 44 b, postavlja se uslov postojanja rizika od prekida pružanja ove vrste usluga i koju nijedan konkurent ne bi mogao lako preuzeti. Podnosilac zahtjeva je obrazložio da je upitan nastavak poslovanja Instituta, samim tim i pružanja navedenih usluga, jer u Crnoj Gori ne postoji ustanova koja pruža ove vrste usluga. Što se tiče pitanja preuzimanja pružanja ovih vrste usluga, podnosilac je u Planu restrukturiranja analizirao potencijalne konkurente Instituta, odnosno njihove sposobnosti da adekvatno nadomijeste potencijalno gašenje Instituta.

U tački 2.4. Plana restrukturiranja navodi se da se konkurenti Instituta mogu identifikovati na regionalnom i međunarodnom planu. Naime, u regionu, prisutni su ZTC Banja Vrućica (Bosna i Hercegovina), Thalassotherapia Opatija (Hrvatska), Specijalna bolnica Kalos (Hrvatska), Vitality Punta (Hrvatska) i Ilirija Resort (Hrvatska). Na međunarodnom tržištu najveći konkurenti su Balçova Termal Otel (Turska), Clínica Vintersol (Španija), Mirage MedSpa (Rumunija) i Palasiet Thalasso Clinic & Hotel (Španija). Potencijalni konkurenti su identifikovani na osnovu preferencija i poslovnih odluka ključnih partnera Instituta u Igalu. Nakon identifikacije konkurenata, u tački 2.6. Plana se navode cijene i usluge ovih konkurenata.

Institut u Igalu nudi rehabilitacione usluge po čijeni od 106 do 175 eura po noćenju, u zavisnosti od vrste smještaja i terapijskog paketa. Banja Vrućica je značajno povoljnija, sa cijenom od 55 eura po noćenju uz pun pansion za kardiološku rehabilitaciju, dok je Balçova značajno skuplja u poređenju s Institutom, s cijenama koje iznose 147 eura u dvokrevetnoj sobi i 192 eura u jednokrevetnoj za tržišne pacijente. Iako su cijene u Balçovi veće, to može biti opravdano luksuznijim smještajem i superiornim hotelskim uslugama. Ipak, prema iskustvu norveških pacijenata, rehabilitacija i rezultati terapija su značajno bolji u Institutu, što ga čini konkurentnijim u pogledu same medicinske usluge. Thalassotherapia Opatija, s cijenama između 147 i 192 eura po noćenju za nefondovske pacijente, takođe cilja na više tržište, dok je Mirage MedSpa u Rumuniji s cijenom od 126 eura dnevno pozicionirana u gornjem srednjem segmentu. Specijalna bolnica Kalos, koja trenutno funkcioniše kao centar sa 3 zvjezdice, nudi rehabilitacione usluge po cijenama od 45 eura, što je najniža cijena u poređenju s ostalim konkurentima, ali je planirano unapređenje usluga i povećanje kategorizacije na 4 zvjezdice nakon rekonstrukcije, što bi moglo povećati njenu konkurentnost.

Iz navedenog se vidi da su konkurenti u cjenovno višem rangu od Instituta (izuzimajući Banju

Vrućicu), međutim iz tabele na stranicama 33-36 Plana, jasno se zaključuje da ne postoji konkurent koji na jednom mjestu može pružiti tako širok dijapazon usluga kao Institut. Ovo ukazuje da bi, u slučaju prestanka rada Instituta, država morala da za svoje zdravstvene osiguranike uspostavi saradnju sa više centara kako bi nadomjestila nedostatak rada Instituta. Pored troškova smještaja i terapije, koji bi kumulativno izvjesno bili skuplji, država bi morala da obezbijedi i prevoz osiguranicima, koji bi takođe bio skuplji od uobičajenog, posebno imajući u vidu da troškovi prevoza za osiguranike koji se oporavljaju od kompleksnijih medicinskih zahvata ili imaju određeni stepen invaliditeta znaju biti višestruko veći od uobičajenih troškova prevoza.

Dijelom Plana koji se odnosi na dokazivanje finansijskih poteškoća Instituta, te na konkurente i njihove sposobnosti, djelimično se dokazuju i ispunjenje tačke 44d Smjernica, koja definiše rizik od prekida kontinuiteta pružanja usluga od opšteg ekonomskog interesa. Pored toga, u prilog ovoj tvrdnji idu i podaci o udjelu fondovskih pacijenata u ukupnom broju noćenja u Institutu. Naime, u tački 1.4 Plana se detaljno obrazlaže udio fondovskih pacijenata u noćenjima Instituta. Naime, tokom perioda od 2019. do 2023. godine, udio noćenja pacijenata koji koriste program FZO je uvijek iznad 60 % ukupnog broja domaćih noćenja, dok je u 2019. i prethodnoj godini, taj procenat bio iznad 70%. Ako se posmatra ukupan broj noćenja, bez obzira na porijeklo korisnika, osim 2020. godine, koju je okarakterisao COVID-19, udio FZO noćenja je između 40 i 55%. Tokom 2023. godine, FZO je Institutu uputio 5.058 pacijenata. Ovo ukazuje na značajno oslanjanje na nacionalni zdravstveni sistem za upućivanje pacijenata. Tokom petogodišnjeg perioda od 2019. do 2023. godine, u prosjeku preko 4.500 pacijenata godišnje preko Fonda je imalo priliku da koristi usluge Instituta, dok je u prosjeku boravak ovih pacijenata trajao 18,5 dana. U Planu se konačno da zaključiti da se finansijska stabilnost Instituta oslanja na balansiranje njegove društvene odgovornosti pružanja pristupačnog liječenja domaćim pacijentima, sa potrebom da ostvari dovoljan prihod od međunarodnih klijenata i usluga koje se naplaćuju po realnim tržišnim cijenama.

Iz dijela Plana koji se tiče odnosa FZO-a i Instituta Agencija je izvukla dva primarna zaključka.

Prvi je da je pružanje zdravstvenih usluga od ključnog značaja za državu Crnu Goru, dok je drugi da iz istog razloga, ukoliko bi prestao sa radom, rizik od prekida kontinuiteta pružanja usluga od opšteg ekonomskog interesa bi bio jako visok, maltene izvjestan. Država bi bila prinuđena da uspostavlja saradnju sa drugim ustanovama sličnog tipa, što bi bilo značajno neekonomičnije i neefikasnije, za državu odnosno za osiguranike, kako je navedeno u tački 2.6 Plana.

Podnosilac zahtjeva se u Planu osvrnuo i na ljudske resurse Instituta, stoga se posredno i preko tih podataka može utvrditi da bi eventualni izlazak sa tržišta dotičnog Instituta doveo do nepovratnog gubitka važnog tehničkog znanja odnosno stručnosti. Institut u momentu podnošenja Plana ima 512 zaposlenih lica (tabela 47, strana 134 Plana). Od ukupnog broja, 37% ili 189 radnika je fakultetski obrazovano, od čega dvoje sa doktoratom. Dominantno učešće u strukturi zaposlenih imaju radnici sa srednjom školom, njih 277 ili 54%, dok je 9% zaposlenih ili 46 radnika sa osnovnom školom.

Imajući navedeno u vidu, podnosilac je valjano obrazložio nastanak potencijalnih socijalnih problema i tržišnih nedostataka u slučaju prestanka pružanja ove usluga od strane Instituta. Dokazano je postojanje jasnog rizika od prekida pružanja ove vrste usluga, te činjenice da nijedan konkurent ne bi mogao jednostavno ni ekonomično preuzeti pružanje usluga od Instituta. Gašenje Instituta bi uticalo na značajan gubitak stručnog kadra u opštini Herceg Novi.

Plan restrukturiranja i ponovno uspostavljanje dugoročne održivosti

Shodno odjeljku 3.1.2. Smjernica tačka 45, pomoć za restrukturiranje ne može se ograničiti na finansijsku pomoć za pokriće ranijih gubitaka, a da se pritom ne rješavaju uzroci tih gubitaka. Iz ovih razloga, podnosilac zahtjeva je dužan da dostavi izvodljiv, koherentan i dalekosežan plan restrukturiranja za ponovno uspostavljanje dugoročne održivosti korisnika.

Smjernicama je dalje definisano da restrukturiranje može uključivati jedan ili više sljedećih elemenata:

- reorganizaciju i racionalizaciju djelatnosti korisnika na efikasnijoj osnovi, što obično uključuje napuštanje djelatnosti koje ostvaruju gubitke;
- restrukturiranje postojećih djelatnosti koje ponovo mogu postati konkurentne i, po mogućnosti;
- diverzifikaciju u pravcu novih i održivih djelatnosti. To po pravilu uključuje i finansijsko restrukturiranje u obliku ubrizgavanja kapitala od strane novih ili postojećih akcionara i smanjenje duga od strane postojećih povjerilaca.

Reorganizacija i racionalizacija djelatnosti korisnika na efikasnijoj osnovi

U odjeljku 4.5.2. Plana, Podnosilac zahtjeva je naveo više predloga za unapređenje organizacione strukture Instituta. Predlozima za unapređenje organizacione strukture je prethodila njena detaljna analiza (odjeljak 4.5.1). Analiza prevashodno ukazuje na obim i kompleksnost strukture Instituta, koja se uspostavlja ujedno i kao prednost i kao mana ovog društva. U tom smislu, podnosilac zahtjeva sam zaključuje da ovako postavljen model funkcionalne organizacione strukture, ima određene prednosti, koje se ogledaju u mogućnosti specijalizacije zaposlenih (što doprinosi stručnosti unutar svakog sektora, efikasnosti i kvalitetu rada), jasnoj hijerarhiji i sistemu odgovornosti (olakšana koordinacija i smanjena mogućnost konflikata), kao i olakšanom uvođenju standarda i procedura. Sa druge strane, funkcionalna organizaciona struktura ima i određene nedostatke koji se prije svega odnose na nedovoljnu fleksibilnost (rigidnost i otežano prilagođavanje promjenama na tržištu), slabiju međusektorsku saradnju (sektori djeluju nezavisno jedni od drugih što usporava realizaciju zajedničkih ciljeva), slabiju fokusiranost na korisnike (često usmjerena na interne procese, a ne na korisnike usluga) i nekada preopterećenost rukovodilaca što može rezultirati sporijsim donošenjem odluka.

U predlogu za unapređenje se u bitnom navodi da bi bilo korisno razmotriti uvođenje elemenata matrične ili projektne organizacione strukture, kako bi se povećala organizaciona fleksibilnost. To bi se moglo postići formiranjem projektnih ili kros-funkcionalnih timova koji bi radili na specifičnim zadacima od značaja za razvoj Instituta, a čime bi se poboljšala i komunikacija i informisanost zaposlenih, ali i došlo do rezultata poštujući holistički pristup i okrenutost korisnicima.

Osim navedenog, bilo bi korisno u organizacionoj strukturi formirati sljedeća tri sektora:

1. Sektor za ljudske resurse

Ovaj sektor bi omogućio efikasnije i efektivnije upravljanje ljudskim resursima, prije svega zasnovano na kreiranju inventara vještina i kompetencija zaposlenih. Time bi se olakšali procesi

regrutacije, selekcije i zadržavanja zaposlenih, ali i posebno unaprijedilo pitanje razvoja zaposlenih, kroz organizaciju obuka, usavršavanja, praćenje učinka i unapređenje organizacione kulture. Konačno, ovaj sektor bi bio podrška za administrativne zadatke, te bi time smanjilo opterećenje drugih sektora. Kroz kvalitetnu dokumentacionu osnovu i brigu o zaposlenim, menadžment bi mogao donositi racionalnije odluke. Uvođenje ovog sektora, omogućilo bi strateško provođenje podmlađivanja organizacije na način da se valorizuje i adekvatno tretira iskustvo starijih, kao i da se osmisle pravi mehanizmi transfera znanja unutar organizacije. Posebno, promjene u organizaciji je potrebno na pravi način iskomunicirati sa zaposlenima, te bi ovaj sektor bio snažna podrška u postupku procesa reorganizacije Instituta.

2. IT sektor (sektor za informaciono-komunikacione tehnologije)

Uvođenje IT sektora je ključno kako za modernizaciju poslovnih procesa tako i za sprovođenje neophodne digitalne transformacije. IT sektor bi omogućio digitalizaciju velikog broja aktivnosti poput upravljanja medicinskom dokumentacijom, rezervacijama i komunikacijom sa korisnicima, a što bi posljedično unaprijedilo efikasnost i smanjilo administrativne troškove. Osim toga, IT sektor bi bio podrška ostalim sektorima, na način što bi se odgovarajućim informacionim sistemom (u informacioni sistem Instituta nije ulagano više od dvije decenije), bio ubrzan protok informacija. Osim koordiniranih aktivnosti sa HR sektorom u svrhu brže integracije informaciono-komunikacionih tehnologija, uvođenje digitalnog inventara vještina i kompetencija zaposlenih, kao i sistema za analitiku podataka omogućilo bi prikupljanje i analizu informacija od korisnika, što bi omogućilo bolje kreiranje strategija i veću efektivnost.

3. R&D sektor (sektor za istraživanje i razvoj)

Sektor za istraživanje i razvoj značajan je u svrhu unapređenja konkurentnosti Instituta. Kako je već konstatovano, zdravlje organizacije sve više se procjenjuje nivoom inovacija, odnosno procentom prihoda generisanog od strane proizvoda i usluga uvedenih u posljednje tri godine. Institut već dugo vremena funkcioniše po tradicionalnom, iskustvenom modelu, a promjene koje se sprovode obično uključuju jedino smanjenje broja zaposlenih. Okolnosti u kojima se nalazi i akumulirani problemi, doveli su do organizacione letargije, i manjka novih proizvoda i usluga. Zadatak ovog sektora bio bi da prati naučne trendove u medicini i rehabilitaciji, kako bi Institut integrisao inovativne tretmane i metode, što će biti od velikog značaja za privlačenje novih korisnika, ali i očuvanje postojećih. Ovaj sektor bi unaprijedio saradnju Instituta sa univerzitetima i istraživačkim institucijama, ali i sličnim organizacijama iz regiona i šire. To bi moglo privući istraživače iz različitih zemalja i kvalitetan kadar da bude dio Instituta, sa zadatkom da doprinese razvoju tzv. evidence-based menadžmenta, kroz naučno utemeljene analize u svrhu podrške odlučivanju. Poseban zadatak bio bi i konstantno preispitivanje poslovnog modela, u svrhu kontinuiranog uvođenja promjena.

Asortiman bi uz podršku marketing sektora mogao biti obogaćen posebno razvijenim specifičnim programima za različite ciljne grupe, čime bi se Institut mogao dodatno diferencirati na tržištu. Sektor za istraživanje i razvoj bi uz podršku IT sektora, omogućio praćenje i evaluaciju efikasnosti tretmana, te bi se unutar Instituta moglo u saradnji sa univerzitetom raditi na jačanju naučno-istraživačkog potencijala naše zemlje u domenu medicinskih usluga i rehabilitacije. Takav vid pozicioniranja Instituta pozitivno bi uticao na njegov imidž u širim okvirima.

Organizacija i sistematizacija radnih mjesta u Institutu uređena je Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Institutu. Najnovija verzija Pravilnika usvojena je 2024. godine. Međutim, promjene u odnosu na Pravilnik iz 2018. godine, dominantno se odnose na redukciju radne snage u svim sektorima. Sektore koji trenutno funkcioniraju, treba zadržati, uz određene promjene, koje će uslijediti paralelno sa promjenama u ostalim sektorima, i uvođenjem novih sektora.

Pored predloga koji se odnose na strukturalne promjene, u Odjeljku 4.5.4. Plana, sprovedena je Analiza mogućnosti optimizacije ljudskih resursa. Optimizacija ljudskih resursa podrazumijeva prilagođavanje broja, strukture i kompetencija zaposlenih u svrhu maksimalne efikasnosti i produktivnosti organizacije. Cilj optimizacije jeste da se obezbijedi efikasno korišćenje ljudskih resursa. Prije iznošenja konkretnih predloga, podnosilac zahtjeva je analizirao broj zaposlenih, njihovu obrazovnu, starosnu, polnu strukturu, visinu zarada kao i iznos ukupnih davanja za zarade u odnosu na budžet Instituta. Iz te analize se posebno ističe manji prosjek zarada za zaposlene u Institutu, posebno u odnosu na privatni sektor.

Da bi se postigla optimizacija ljudskih resursa, potrebno je:

1. Planiranje radne snage (procjena trenutnih i budućih potreba za radnom snagom, kako bi se obezbijedili „pravi ljudi“ na pravim pozicijama);
2. Procjena kompetencija (kreiranje inventara vještina i kompetencija, procjena performansi i određivanje oblasti u kojima je neophodna obuka);
3. Obuka i razvoj (organizovati programe za razvoj vještina i kompetencija zaposlenih, kako bi se povećala sposobnost prilagođavanja ili iniciranja promjena);
4. Restrukturiranje (reorganizacija sektora i poslova kako bi se eliminisali neefikasni procesi i smanjili troškovi, redizajn organizacione strukture);
5. Smanjenje broja zaposlenih (kada postoji višak radne snage, optimizacija može uključiti otpuštanja, penzionisanja ili premještanja zaposlenih);
6. Automatizacija i digitalizacija (korišćenje tehnologije za smanjenje administrativnih zadataka i povećanje efikasnosti);
7. Povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih (program nagrađivanja, poboljšanje radnih uslova, stvaranje pozitivne organizacione kulture);
8. Procjena učinka i nagrađivanje (uvođenje pravednijeg sistema nagrađivanja za postignuća, zarade bazirane na performansama);
9. Racionalizacija troškova (pregled i kontrola svih troškova povezanih sa ljudskim resursima).

Dalje, u istom odjeljku se obrazlaže da bi reorganizacija u punom smislu riječi podrazumijevala multikontigentni pristup. Drugim riječima, ne postoji univerzalni organizacioni dizajn koji bi bio idealan za sve organizacije, već ga treba dimenzionirati spram različitih unutrašnjih i spoljašnjih faktora. Konkretno, posebno je potrebno analizirati elemente organizacionog dizajna, međusobno zavisne i to: strategiju, okruženje u kojem se djeluje, organizacionu strukturu, dizajn zadataka, ljudske resurse, kvalitet liderstva, organizacionu klimu, sistem koordinacije i kontrole, informacioni sistem, kao i sistem podsticaja, kako bi se mogao na dobar način kreirati organizacioni dizajn. Najveći broj noćenja realizovan je u 2019. godini (235,895), s tim da je i tada, to bilo svega 38.89% ukupnih kapaciteta Instituta. Dakle, Institut raspolaže ogromnim neiskorišćenim kapacitetom.

Sa aspekta opterećenosti, može se zaključiti da je najveće opterećenje kadra bilo u 2022. godini (na bazi racija opterećenosti kadra). Pod pretpostavkom da je maksimalni kapacitet 215,475 noćenja, možemo zaključiti koja mjera predstavlja veliko opterećenje za Institut. Ukoliko pretpostavimo 330 radnih dana u godini, dobijamo približno 653 noćenja dnevno, ili približno, ispunjenost 327 soba na dnevnom nivou. Standardi za hotel za 5 zvjezdica u ugostiteljstvu, koji su prilično strogi, govore da je potrebno imati jednog zaposlenog po sobi. To bi u ovom slučaju bilo startno 327 zaposlenih (nemedicinsko osoblje).

Sa druge strane, standardi u oblasti medicine variraju od vrste njege koja se pruža, ali u prosjeku riječ je o jednom zaposlenom na četiri pacijenta (moguće je i 1:6, i 1:2). To bi u konkretnom slučaju značilo približno 163 zaposlenih u medicinskom sektoru. Dakle, u slučaju optimalne organizacije radne snage (koja bi podrazumijevala usklađivanje svih elemenata organizacionog dizajna, uključujući i plate, i informacioni sistem i sl.), za pružanje usluga rehabilitacije visoke kategorije, bilo bi potrebno 490 zaposlenih u 2022. godini. Institut je u toj godini imao 642 zaposlenih, ili 152 više od neophodnog. Konkretno, Institut je u posljednjih 10 godina imao najveće opterećenje zaposlenih u 2022. godini, međutim i u tom slučaju, imao je u prosjeku jednog nemedicinskog radnika na dva pacijenta, i približno jednog medicinskog radnika, takođe na dva pacijenta (što omogućava visoko personalizovanu njegu). Na sve navedeno, javlja se i prekovremeni rad. Konkretno, u 2023. godini (tabela 80 Plana), može se primijetiti ukupno 66,333 časova prekovremenog rada, što je prosječno oko 5,528 sati mjesečno. Ako pretpostavimo osmočasovno radno vrijeme i 22 radna dana u mjesecu, dobijamo dodatna 32 radnika u Institutu, na navedeni broj (uz napomenu da je u 2023. godini racio opterećenosti kadra bio niži, nego u 2022. godini, koja je prethodno analizirana).

Iz navedenih zaključaka, podnosilac zahtjeva je dalje u odjeljku 4.5.5 plana izveo analizu potrebnog broja zaposlenih u kontekstu restrukturiranja Instituta. Podnosilac navodi da odgovarajući broj zaposlenih za neku organizaciju, zavisi od međusobnog dejstva više faktora, počev od vrste djelatnosti, ciljeva, strategije, kapaciteta proizvodnje ili usluga, finansijskog stanja, nivoa primjene informaciono komunikacionih tehnologije, automatizacije procesa, obrazovnog profila zaposlenih, kao i njihovih znanja, kompetencija, iskustva i motivacije. U najkraćem, djelatnost Instituta je jasna (mada dugo vremena nije bilo inovacija i novih proizvoda i usluga), ciljevi nijesu jasno postavljeni, strategije su neadekvatne, kapaciteti su ograničeni, finansijsko stanje veoma nezavidno, a nivo primjene informaciono-komunikacionih tehnologija na veoma niskom nivou, kao i automatizacija procesa. Motivaciono, sa aspekta zarada, izuzev nekoliko radnih mjesta u medicinskom sektoru, plate u drugim sektorima su većinom ispod minimuma, s to se uz nesigurnost posla, mogućnost stečaja, kašnjenja plata i manjak sredstava za podršku razvoju zaposlenih bitno odražava na domete Instituta. Na primjeru Instituta, prognoza optimalnog broja zaposlenih, ako se polazi od trenutnih zaposlenih, mogla bi se uraditi isključivo nakon što bi se imala odgovarajuća dokumentaciona osnova, u smislu inventara vještina i kompetencija svakog pojedinačnog zaposlenog.

Na bazi takve evidencije, mogao bi se utvrditi njihov nivo znanja i vještina u konkretnim segmentima, nivo podudarnosti sa konkretnom pozicijom koju pokrivaju, i procijeniti produktivnost. Osim toga, prethodno bi bilo potrebno imati jasnu strategiju, i definisane ostale navedene varijable. S obzirom na to da takva evidencija ne postoji, i da se iz ugla vremenskih ograničenja izrade ovog dokumenta, ne može završiti na vrijeme, ostaje mogućnost procjene optimalnog broja zaposlenih benchmarking metodom, tj. na osnovu broja zaposlenih u sličnim

organizacijama. Ako pođemo od pretpostavke da je aproksimativni kapacitet Instituta 928 soba i 1.838 kreveta (uključujući I fazu koja uključuje glavnu zgradu, soliter i E odjeljenje, kao i II fazu i dječje odjeljenje), obračunu broja zaposlenih Podnosilac prijave pristupio je različitim metodama scenarija.

U tu svrhu u Planu su navedena 5 scenarija i to:

- 4.5.5.1. Scenario 1 – Stečaj: Bankrotstvo ili reorganizacija Instituta;
- 4.5.5.2. Scenario 2 – djelatnost rehabilitacije u Fazi I i Fazi II;
- 4.5.5.3. Scenario 3 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II (500 soba) i hotel u Fazi I (423 sobe);
- 4.5.5.4. Scenario 4 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II i hotel u Fazi I – joint-venture (452);
- 4.5.5.5. Scenario 5 – djelatnost rehabilitacije u Fazi II kroz proces dezinvestiranja.

Navedeni zaključci iz analize stanja ljudskih resursa i njihove pozicije u Institutu ukazuju na neophodnost organizacionih i strateških promjena. Decenije nedovoljnog ulaganja rezultirale su time da u Institutu dominantno rade stariji zaposleni (prosječna starost zaposlenih je oko pola vijeka), ali koji su već decenijama „srce“ Instituta, i duboko su vezani za ovu ustanovu i posjeduju znanje i iskustvo od značaja za djelatnost rehabilitacije (uz prirodno smanjenu spremnost za promjenom posla u tim godinama, ali i usavršavanja). Takođe, među zaposlenima ima i onih koji nijesu konkurentni na tržištu, ali su u Institutu uspješni dobiti stalno zaposlenje. Takođe, ne mali broj zaposlenih je u Institutu kako bi imao ugovor o radu na neodređeno (koji su dominantno zastupljeni u strukturi radnih odnosa), dok paralelno radi više drugih poslova, iz čega proizilazi da posvećenost obavezama u Institutu kod ove vrste zaposlenih nije dobra. Takođe, jedan dio zaposlenih su mlađi ljudi koji su pronašli u Institutu priliku da napreduju, i uče od iskusnijih starijih kolega, kao i koriste prednosti lokacije Instituta blizu mora, što jednom broju odgovara. Ovako heterogena struktura zaposlenih dovodi do interne i eksterne dezintegracije. Na jednoj strani, postoje zaposleni koji Institut osjećaju kao drugu kuću, i snažno su posvećeni njegovom opstanku, a na drugoj zaposleni kojima je Institut „sporedna“ djelatnost. Međutim, ne postoji sistem mjerenja performansi, niti se zarade u odgovarajućoj mjeri određuju na bazi učinka. Slaba primjena IT tehnologija, ali i IT pismenost, što je povezano i sa starosnom i obrazovnom strukturom, ali i manjkom ulaganja u softverske i hardverske kapacitete, utiče na neefikasnost u radu.

Restrukturiranje postojećih djelatnosti koje ponovo mogu postati konkurentne

U odjeljku 4.3.11. Plana, obrazlagana je usklađenost predloga za marketing i brendiranje sa Smjernicama i uputstvima za izradu plana restrukturiranja (Mapa puta)

U Smjernicama i uputstvima za izradu plana restrukturiranja (Mapa puta) se naglašava da Plan restrukturiranja mora uspostaviti dugoročnu održivost Instituta u razumnom roku. U datom predlogu za marketing ovaj cilj je prepoznat kroz niz marketinških i brending strategija usmjerenih na dugoročno jačanje pozicije Instituta na tržištu. Fokus na internacionalizaciju i povećanje prisustva Instituta na međunarodnom tržištu je jasno usmjeren na povećanje prihoda i održivosti Instituta. Rebrandiranje i unapređenje digitalnog marketinga i aktivnosti na društvenim mrežama direktno doprinose vidljivosti na širem tržištu, čime se dugoročno poboljšava finansijska održivost. Smjernice, između ostalog, zahtijevaju da se identifikuju i reorganizuju aktivnosti koje ostvaruju gubitke, ali i da se restrukturiraju one koje mogu postati konkurentne. Preporučuje se i diversifikacija prema novim djelatnostima koje su održive. S tim u vezi, marketing i brendiranje su

prepoznati kao važne aktivnosti za reorganizaciju i diversifikaciju. Naime, plan predlaže razvoj strategija koje ciljaju različite segmente, uključujući domaće i međunarodne korisnike. Ove strategije usmjerene su na jačanje tržišne pozicije Instituta kroz bolje ciljanje različitih demografskih i geografskih segmenata.

Jedan od ključnih principa plana restrukturiranja je i da mjere ponašanja moraju osigurati da se pomoć koristi samo za ponovno uspostavljanje dugoročne održivosti, a ne za širenje na tržišta na način koji bi favorizovao korisnika pomoći. Na ovaj način podnosilac zahtjeva se postarao da se državna pomoć ne koristi u smjeru ograničavanja konkurencije (Odjeljak 3.6.2.2.).

S tim u vezi, mjere za jačanje tržišne pozicije kroz digitalni marketing i rebrendiranje fokusirane su na povećanje konkurentnosti Instituta. Nadalje, Smjernice, takođe, zahtijevaju izradu scenarija u Planu restrukturiranja – osnovnog i pesimističnog – koji predviđaju buduće poslovne rezultate na osnovu realnih pretpostavki, a uz isključenje dodatne državne pomoći. Ovaj plan uključuje realistične marketinške planove koji se baziraju na razvoju digitalnih i strategija rebrendiranja. Prikazani budžeti i aktivnosti su konkretni i izračunati u skladu sa potrebama tržišta, a dati su metodom scenarija gradacijski i u rangovima (iznos budžeta u okvirima od minimalnog do poželjnog, maksimalnog). Takođe, u Planu je naglasak stavljen na dugoročnu samoodrživost kroz marketinške aktivnosti. Uvođenje segmentacije tržišta i ciljanje međunarodnih korisnika pokazuje da se pomoć koristi isključivo za jačanje konkurentnosti Instituta na legitimnim tržištima, čime se poštuje načelo minimalnog narušavanja konkurencije.

Dakle, restrukturiranje je usmjereno na povećanje konkurentnosti i međunarodne prepoznatljivosti, dok strategije rebrendiranja, digitalnog marketinga i internacionalizacije pružaju realističan pristup tržišnim izazovima.

Diverzifikacija u pravcu novih i održivih djelatnosti

U odjeljku 4.3.2. pod naslovom, Diversifikacija usluga, u Planu je obrazložen osnov za prilagođavanje marketing aktivnosti i prilika za rast Instituta. Ponuda Instituta uključuje usluge balneoterapije, hidroterapije, fizikalne terapije, manualnih tretmana, kao i specijalističke preglede, što Institut čini ključnim centrom za rehabilitaciju pacijenata sa reumatskim, ortopedskim, neurološkim i kardiovaskularnim problemima. Iako se Institut u velikoj mjeri oslanja na dugogodišnja domaća partnerstva i stalne rehabilitacione programe, trenutna struktura usluga pokazuje ograničenja kada je riječ o sezonskim oscilacijama tražnje i potrebama savremenog tržišta. Dok Balčova i ostali konkurenti uspješno kombinuju wellness tretmane sa rehabilitacijom, Institut ostaje jak u tradicionalnim terapijama, ali bi modernizacija i uvođenje savremenih terapija, poput onih koje nudi Thalassotherapia Opatija, mogle poboljšati njegovu konkurentnost. Uz to, prednosti Instituta leže u njegovom geografskom položaju i korišćenju ljekovite mineralne vode iz sopstvenih izvorišta u Igalu za hidroterapijske procedure, što ga i dalje čini atraktivnim za pacijente koji traže specifične terapije na bazi prirodnih faktora, čime se diferencira od konkurenata.

Međutim, osnovni tržišni potencijal postoji na domaćem tržištu. U Crnoj Gori postoji značajna potreba za proširenjem i unapređenjem usluga rehabilitacije, što potvrđuju podaci koji ukazuju na široko prisustvo zdravstvenih stanja koja zahtijevaju kontinuiranu podršku i stručnu rehabilitaciju. Polazeći od činjenice da se Crna Gora suočava s rastućim prevalencama hroničnih bolesti i potrebom

za dugotrajnom podrškom pacijentima što je već obrazloženo u dijelu Socio-ekonomski interes rehabilitacije, Institut može značajno doprinijeti poboljšanju zdravlja stanovništva kroz pažljivo osmišljene programe rehabilitacije.

Pored domaće tražnje, postoji i rast tražnje na inostranom tržištu, gdje strani turisti sve češće traže rehabilitacione usluge u destinacijama poput Crne Gore. U Evropskoj uniji postoji stabilan i rastući trend tražnje za rehabilitacionim uslugama, posebno kod starijih osoba i onih sa hroničnim stanjima koja zahtijevaju dugoročne tretmane. Kako populacija u EU stari, potreba za rehabilitacijom postaje sve izraženija, jer mnogi stariji pacijenti traže preventivne i rehabilitacione programe koji im omogućavaju očuvanje funkcionalnosti i nezavisnosti. Ovaj rastući trend tražnje otvorio je prostor za zdravstveni turizam, pri čemu se sve veći broj pacijenata iz EU odlučuje za rehabilitaciju u inostranstvu. Na globalnom tržištu zdravstvenog turizma, koje se procjenjuje na preko 60 milijardi eura godišnje, Evropljani čine značajan dio korisnika, a Crna Gora, sa Institutom kao vodećom ustanovom, može zauzeti važno mjesto na ovom tržištu. Institut već ima priznanje i reputaciju u oblasti pružanja kvalitetnih rehabilitacionih usluga, što ga čini atraktivnim za pacijente iz EU koji traže prirodne i tradicionalne metode rehabilitacije. Ovaj trend otvara mogućnosti za Crnu Goru kao destinaciju zdravstvenog turizma, s obzirom na povoljne prirodne resurse i stručnost koju posjeduje Institut u Igalu.

Međutim, inostrani pacijenti imaju visoka očekivanja u pogledu kvaliteta usluga i modernih terapija, zbog čega je neophodna modernizacija kapaciteta Instituta. Kako bi Institut mogao da odgovori na sve složenije zdravstvene potrebe stanovništva i tržišne izazove, preporučuje se strateška diversifikacija njegovih usluga. Institut već ima visokokvalifikovane stručnjake sa dugogodišnjim iskustvom u rehabilitaciji, fizioterapiji i specijalizovanim terapijskim tehnikama, što ga čini potpuno spremnim da odgovori na zahtjevne potrebe pacijenata kroz nove programe. Svojim iskustvom i stručnim znanjem, ovi timovi mogu podržati sve nove programe koje Institut potencijalno uvede, omogućavajući stabilno punjenje kapaciteta tokom cijele godine, privlačenje različitih grupa korisnika i dugoročnu finansijsku stabilnost kroz priliv pacijenata iz zemlje i inostranstva. U Planu je navedeno više pravaca za diversifikaciju usluga Instituta, osmišljenih da odgovore na složene zdravstvene potrebe pacijenata i unaprijede konkurentsku poziciju Instituta na domaćem i međunarodnom tržištu.

Preventivni programi za hronične bolesti

Sa ekonomskog stanovišta, tri su ključna argumenta za ulaganje u prevenciju:

- Prevencija je isplativa;
- Prevencija će dugoročno uštedjeti novac sistemu zdravstvene zaštite;
- Prednosti prevencije sežu daleko izvan zdravstvenog sistema.

Uvođenjem preventivnih programa, Institut bi mogao postati ključna ustanova za prevenciju komplikacija koje prate hronične bolesti poput dijabetesa, hipertenzije i kardiovaskularnih bolesti. Prema podacima, Crna Gora bilježi kontinuiran porast prevalence ovih bolesti, što ukazuje na sve veće opterećenje zdravstvenog sistema. Ulaganje u prevenciju može značajno smanjiti buduće troškove liječenja komplikacija povezanih sa ovim bolestima, a Institut, kao ustanova sa visokom reputacijom u rehabilitaciji, idealno je mjesto za ovakve programe. Jedna od preporuka je razmatranje mogućnosti uvođenja efektivnog modela dopunskog zdravstvenog osiguranja koje bi

podiglo nivo preventive definisanjem paketa usluga koje osiguranik može obaviti u Institutu. Preventivni programi koji obuhvataju savjete o ishrani, kontrolisane fizičke aktivnosti i redovne medicinske preglede, pružili bi pacijentima alate za upravljanje njihovim zdravstvenim stanjem i omogućili im da izbjegnu komplikacije i bolničke tretmane. Takođe, ovi programi bi generisali dodatne prihode Institutu van sezone, doprinoseći finansijskoj stabilnosti.

Out-patient paketi (ambulantne usluge)

Out-patient usluge predstavljaju značajan korak u prilagođavanju savremenim potrebama pacijenata, posebno onih kojima nije potreban dugotrajan boravak u bolnici, već žele dnevne tretmane i preglede prilagođene njihovom tempu života. Ovakvi paketi privlačni su ne samo za lokalne pacijente već i za turiste koji dolaze zbog specifičnih kratkotrajnih tretmana. Ove usluge uključivale bi fizikalnu terapiju, manuelne tretmane za ublažavanje bola i oporavak pokretljivosti, kao i rehabilitacione vježbe pod nadzorom stručnog osoblja koje će pomoći u obnavljanju snage i fleksibilnosti.

Takođe, pacijentima bi bile dostupne konsultacije sa specijalistima iz različitih oblasti, poput ortopedije, kardiologije i neurologije, kako bi se dijagnostifikovala ili pratila njihova stanja, bez potrebe za dugim boravkom u Institutu. Uz sve to, out-patient paketi obuhvatali bi i edukativne programe za upravljanje hroničnim stanjima, kao i prilagođene planove vježbanja i ishrane koje pacijenti mogu nastaviti da primjenjuju kod kuće. Out-patient pristup omogućava veću fleksibilnost i pristupačnost, jer se tretmani mogu organizovati bez potrebe za dugim boravkom, čime se zadovoljava sve veća tražnja za dostupnim, prilagodljivim uslugama. Trend rasta ambulantnih usluga postaje globalni standard, jer omogućava pružanje visokokvalitetnih zdravstvenih usluga na ekonomičan način. Prema podacima Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), sve veći broj zdravstvenih sistema prepoznaje prednosti ovakvih usluga u poboljšanju efikasnosti i smanjenju troškova. U OECD zemljama, ambulantna rehabilitacija omogućava zdravstvenim ustanovama da optimizuju resurse i prošire obim usluga bez povećanja broja kreveta ili smještajnih kapaciteta, što dodatno doprinosi efikasnijem upravljanju zdravstvenim ustanovama, a ambulantne usluge omogućavaju pacijentima, posebno onima sa hroničnim stanjima, da se vrate svojim svakodnevnim aktivnostima, uz istovremeno primanje potrebne terapije.

Ovaj trend je posebno prisutan u zemljama s razvijenim zdravstvenim sistemima, gdje ambulantna rehabilitacija sve više postaje primarni oblik liječenja. Uvođenjem out-patient paketa, Institut se može uskladiti sa ovim globalnim trendovima, pružajući efikasnije i ekonomičnije rehabilitacione usluge koje odgovaraju potrebama savremenih pacijenata. Takav pristup ne samo da zadovoljava rastuću tražnju za ambulantom negom, već takođe omogućava Institutu da proširi obim usluga bez potrebe za dodatnim smještajnim kapacitetima, čime se povećava iskorišćenost postojećih resursa.

Programi za profesionalne sportiste

Sa rastućim zahtjevima i sve većim rizikom od povreda u profesionalnom sportu, potreba za specijalizovanim rehabilitacionim i preventivnim programima za sportiste postaje sve izraženija. Institut može iskoristiti ovu priliku i postati vodeći centar za sportsku rehabilitaciju u regionu, pružajući vrhunske usluge koje su prilagođene potrebama profesionalnih sportista i rekreativaca. Ovi programi obuhvatali bi personalizovane fizičke tretmane koji uključuju ciljani rad na oporavku

i prevenciji povreda, korišćenjem naprednih tehnika kao što su kinezi-terapija, manuelne terapije i specifične vježbe za povećanje snage i stabilnosti.

Pored fizičkog oporavka, programi bi uključivali mentalnu pripremu koja je od presudnog značaja za sportiste koji se vraćaju nakon povreda. Psihološka podrška i trening usmjereni na fokus i otpornost pomažu sportistima da se efikasno nose sa izazovima povratka u takmičenja. Institut, sa svojim visokokvalifikovanim stručnim kadrom, već posjeduje potrebne resurse i vještine da odgovori na složene zahtjeve sportske rehabilitacije, što doprinosi jačanju njegovog ugleda u Crnoj Gori i inostranstvu. Pored generisanja dodatnih prihoda, ovaj program bi dodatno pozicionirao Institut kao vrhunski centar za rehabilitaciju sportista, privlačeći profesionalce iz regiona i šire. To bi istovremeno doprinijelo širenju sportske zajednice i pozicioniranju Instituta kao relevantnog partnera u sportskom svijetu, čime se dodatno povećava njegova vidljivost i ugled na međunarodnom nivou.

Korporativni paketi za rehabilitaciju, mentalno zdravlje i team building.

Kompanije širom svijeta sve više prepoznaju važnost zdravlja i dobrobiti svojih zaposlenih kao ključnog faktora za uspješnost i dugoročnu održivost. U tom kontekstu, Institut može pružiti značajan doprinos razvijanjem korporativnih paketa koji se fokusiraju na zdravlje, rehabilitaciju, mentalnu otpornost i timsku koheziju. Ovi programi postaju ključni u modernim poslovnim strategijama, jer poboljšanje mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenih može dovesti do smanjenja stope odsustva zbog bolovanja kao i do povećanja produktivnosti.

Korporativni paketi Instituta uključivali bi sveobuhvatne antistres programe, koji kombinuju fizičke aktivnosti, tehnike relaksacije i mentalne vježbe kako bi pomogli zaposlenima da razviju otpornost na stres i prevaziđu svakodnevne poslovne izazove. Ovi programi mogu biti dopunjeni timskim aktivnostima i team building programima, koji kroz zajedničke fizičke aktivnosti i motivacione treninge dodatno jačaju timsku koheziju i pozitivnu radnu atmosferu.

Ovaj segment tržišta je u ekspanziji globalno, s rastom ulaganja kompanija u zdravstvene i wellness programe za zaposlene koji su u 2022. godini premašili 60 milijardi dolara. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (SZO), svaka investicija u zdravlje zaposlenih može donijeti višestruki povraćaj kroz smanjene troškove za zdravstvenu zaštitu, niže stope fluktuacije zaposlenih i veću radnu efikasnost. U tom kontekstu, Institut ima priliku da postane ključan partner za kompanije u regionu i šire, obezbjeđujući stabilne izvore prihoda kroz dugoročne ugovore sa korporativnim klijentima.

Programi za rehabilitaciju nakon COVID-19

Pandemija COVID-19 ostavila je trajne posljedice na zdravlje miliona ljudi širom svijeta, a mnogi pacijenti koji su preležali virus suočavaju se sa dugotrajnim simptomima, poznatim kao post-COVID sindrom. Respiratorni problemi, hronični umor, opšti pad fizičke kondicije i mentalne poteškoće samo su neki od izazova s kojima se ovi pacijenti susrijeću. Institut ima priliku da odgovori na ove potrebe kreiranjem sveobuhvatnog programa post-COVID rehabilitacije, osmišljenog da pomogne pacijentima da se vrate punoj funkcionalnosti. Ovaj post-COVID rehabilitacioni program mogao bi se fokusirati na nekoliko ključnih oblasti. Prva od njih je

respiratorna rehabilitacija, koja je od suštinskog značaja za pacijente koji pate od otežanog disanja i smanjenog kapaciteta pluća. Kroz ciljane vježbe disanja i tehnike jačanja respiratornih mišića, pacijenti bi mogli postepeno da poboljšavaju funkciju pluća i obnavljaju kapacitet disanja. Fizička rehabilitacija bi se fokusirala na vraćanje izgubljene mišićne mase i snage, što je važno za sve one koji su zbog duge hospitalizacije ili izolacije doživjeli gubitak kondicije i fizičke otpornosti.

Pored fizičkih aspekata, mentalna rehabilitacija bi imala ključnu ulogu u programu. Institut može da ponudi podršku kroz individualne terapije, grupne sesije i tehnike opuštanja, kao i kroz programe koji pomažu pacijentima da prevaziđu stres i depresiju, vrata samopouzdanje i izgrade mentalnu otpornost.

Dodatna komponenta programa mogla bi da se odnosi na jačanje imunološkog sistema. S obzirom na to da je imunitet kod pacijenata koji su preležali COVID-19 često oslabljen, specijalisti Instituta mogli bi da razviju nutritivne i zdravstvene protokole koji bi pomogli obnavljanju imuniteta.

Kroz sveobuhvatnu i prilagođenu podršku, Institut se može pozicionirati kao vodeći centar za post-COVID rehabilitaciju u regionu, privlačeći pacijente iz Crne Gore i inostranstva. Pored toga što ovakvi programi doprinose finansijskoj održivosti Instituta, oni ujedno poboljšavaju kvalitet života pacijenata koji se suočavaju sa dugotrajnim posljedicama pandemije. Na ovaj način, Institut ne samo da odgovara na aktuelne zdravstvene potrebe, već i dodatno jača svoj ugled kao ustanova koja pruža sveobuhvatne i moderne usluge rehabilitacije.

Inovativne terapije – uvođenje savremene robotike u rehabilitaciju

Uvođenje robotskih sistema u terapije predstavlja značajan tehnološki napredak koji omogućava preciznije tretmane i brz i oporavak za pacijente sa složenim povredama i neurološkim oboljenjima. Institut je već poznat po vrhunskim kinezi-terapijama, koje koriste specifične vježbe i pokrete za unapređenje mobilnosti i oporavak pacijenata. Robotika se prirodno nadovezuje na ove terapije, jer omogućava dodatnu prilagodljivost tretmana prema potrebama svakog pacijenta. Kroz kombinaciju kinezi-terapije i savremenih robotskih tehnologija, Institut može pružiti još intenzivnije i preciznije tretmane koji ubrzavaju proces oporavka, posebno kod pacijenata sa teškim povredama kičme, mozga ili neurološkim problemima.

Uvođenje dijagnostičkih kapaciteta poput skenera (CT) ili magnetne rezonance (MR)

Uvođenje naprednih dijagnostičkih kapaciteta, kao što su CT skeneri i magnetna rezonanca (MR), omogućilo bi Institutu pružanje sveobuhvatne medicinske usluge na jednom mjestu, eliminišući potrebu da pacijenti odlaze u druge zdravstvene ustanove radi dijagnostike. S obzirom na rastući broj pacijenata sa kompleksnim hroničnim stanjima, prisustvo ovih dijagnostičkih mogućnosti omogućilo bi rano otkrivanje i precizno praćenje bolesti, što je ključno za efikasnu i personalizovanu rehabilitaciju. Takođe, ovi dijagnostički kapaciteti nude značajne mogućnosti za komercijalizaciju – osim postojećih pacijenata Instituta, dijagnostičke usluge bi mogle biti dostupne i komercijalnim korisnicima, uključujući domaće i inostrane pacijente koji dolaze isključivo radi dijagnostičkih pregleda, čime bi se generisao dodatni prihod tokom cijele godine. Kroz integraciju dijagnostike i rehabilitacije na istom mjestu, tretmani bi mogli biti odmah prilagođeni na osnovu rezultata, smanjujući vrijeme čekanja i povećavajući efikasnost liječenja. Ova prednost bi dodatno učinila

Institut privlačnijim za inostrane pacijente, posebno iz zemalja sa visokim standardom, koji sve više traže destinacije gdje je moguća kompletna medicinska i rehabilitaciona usluga u okviru jedne ustanove. Sa naprednim dijagnostičkim mogućnostima, Institut bi se pozicionirao kao snažan konkurent na tržištu medicinskog turizma, pružajući pacijentima mogućnost da obave sve potrebne preglede i terapije tokom boravka, što im značajno štedi vrijeme i troškove putovanja.

Strateška diversifikacija i modernizacija kapaciteta Instituta omogućavaju ustanovi da odgovori na sve veće potrebe savremenog tržišta, kako domaćeg tako i inostranog. Uvođenjem novih programa poput preventivnih i post-COVID rehabilitacija, out-patient usluga, specijalizovanih sportskih tretmana, korporativnih paketa i napredne dijagnostike, Institut proširuje svoju ponudu i dodatno se osnažuje kao vodeća ustanova za rehabilitaciju u regionu. Oslanjajući se na svoje prirodne resurse, stručne kadrove i inovativne pristupe, uz stalnu modernizaciju kapaciteta, Institut se pozicionira kao centar koji ne samo da doprinosi zdravlju pacijenata, već i aktivno učestvuje u rastu zdravstvenog turizma Crne Gore, omogućavajući stabilan razvoj i finansijsku održivost u budućnosti.

Nakon analiziranja opisanih koraka diverstifikacije djelatnosti Instituta, Agencija je cijenila ispunjenost uslova definisanim odredbom tačke 48 i 49 Smjernica. Naime, u planu restrukturiranja moraju se opisati uzroci poteškoća korisnika i njegove slabosti, kao i navesti na koji način će se predloženim mjerama restrukturiranja otkloniti osnovni problemi korisnika. Dalje, tačkom 49 Smjernica se navodi da Plan restrukturiranja mora da sadrži informacije o poslovnom modelu korisnika, iz kojih se može vidjeti na koji način će plan doprinijeti dugoročnoj održivosti korisnika. To bi naročito trebalo da uključuje informacije o organizacionoj strukturi korisnika, finansiranju, korporativnom upravljanju i svim drugim relevantnim aspektima. U planu restrukturiranja trebalo bi ocijeniti da li su se poteškoće korisnika mogle izbjeći odgovarajućom i blagovremenom reakcijom uprave i, ukoliko je tako, trebalo bi dokazati da su izvršene odgovarajuće promjene u upravljanju. Ako poteškoće korisnika proizilaze iz nedostataka njegovog poslovnog modela ili sistema korporativnog upravljanja, zahtijevaće se odgovarajuće promjene.

Podnosilac zahtjeva je u Poglavlju 4 Plana izložio analizu postojećeg stanja i opis uzroka poteškoća Instituta Igalo.

Prvo (tačka 4.1. Plana) je akcenat postavljen na korporativno upravljanje u Institutu. Korporativno upravljanje u Institutu dominantno karakterisu dvije često komplementarne tendencije. Prvo, nepostojanje jasne strategije države za unapređenje korporativnog upravljanja u državnim preduzećima manifestuje se i kroz stanje korporativnog upravljanja u Institutu. Drugo, iz postojeće vlasničke strukture proizilazi i dominantan model korporativnog upravljanja koji karakteriše izražen sukob između većinskog i manjinskih akcionara.

Od nastanka problema korporativnog upravljanja u privatizovanim preduzećima, postavilo se pitanje načina njihovog upravljanja. U preduzećima u kojima je država zadržala svoju vlasničku funkciju, model korporativnog upravljanja se pokazao kao jedna od ključnih smetnji za unapređenje poslovnih performansi crnogorskih kompanija. Neke od najznačajnijih karakteristika uloge države kao većinskog vlasnika u sistemu korporativnog upravljanja u Institutu su sljedeće:

1. Nepostojanje jasne vlasničke strategije države odrazilo se na kvalitet korporativnog upravljanja u dugom roku, ali i na trenutne poslovne performanse Instituta;
2. Nepostojanje jasno određene raspodjele prava, obaveza i odgovornosti između funkcije

vlasnika i menadžmenta (većinski vlasnik, odbor direktora i izvršni menadžment);

3. Nedovoljno funkcionalan sistem nadzora nad radom menadžmenta i nepostojanje jasnih sistema kontrole unutar društva;

4. Odbori direktora i menadžment bili su dugo godina u funkciji izvršavanja naloga većinskog akcionara, bez jasno izražene svijesti o sopstvenoj odgovornosti za radnje i/ili propuštanja koja proističu iz zakonskih propisa

5. Nepostojanje kontinuiteta u izboru dovoljno profesionalnog menadžmenta koji razumije osnovne probleme Instituta i izazove korporativnog upravljanja;

6. Nedovoljno kvalitetan način rada i donošenja odluka skupštine i odbora direktora uz često neuvažavanje ili ignorisanje stavova manjinskih akcionara;

7. Objektivna nemogućnost donošenja poslovnih odluka koja proističe iz oklijevanja države da trajno riješi pitanje vlasništva nad zemljištem u Institutu.

Nakon sprovedenog modela privatizacije, i posebno ulaskom kompanije Vile Oliva u vlasničku strukturu ove kompanije, u Institutu dolazi do izražaja tzv. drugi agencijski problem korporativnog upravljanja. Ovaj model je poznat po jasno izraženom sukobu interesa između većinskog i manjinskih akcionara, i karakterističan je za mnoge zemlje u tranziciji. Preciznije, model korporativnog upravljanja koji postoji u Institutu nije sui generis problem ove kompanije. On je poznat u mnogim zemljama, kao što su poznati i razvijeni načini njegovog rješavanja, odnosno ublažavanja. U principu, veća izraženost odnosno stepen ispoljavanja nekog agencijskog problema u praksi, automatski znači i nizak nivo pravnog okvira i prakse korporativnog upravljanja.

U ovom modelu korporativnog upravljanja, unutar kompanije kontrolu nad društvom ostvaruje akcionar ili grupa povezanih akcionara, što dovodi do situacije da ne dolazi do razdvajanja „svojine nad društvom” od upravljanja društvom, već do njihovog spajanja. Osnovni problem ovog sistema nalazi se u činjenici što uprava akcionarskog društva, po pravilu, radnje ne preduzima u interesu društva, već prvenstveno u interesu većinskog akcionara. U okviru posebnih djelova Plana restrukturiranja ukazano je na uzroke postojećeg stanja u Institutu, koji u značajnoj mjeri proizilaze iz nedovoljnog razumijevanja i neadekvatnog upravljanja ovim sukobom interesa. Navedena činjenica se u dugom roku odražava na nedovoljnu zaštitu i neuvažavanje interesa dva legitimna, zakonom priznata posebna stejkholdera – Institut kao poseban pravni subjekt i interese manjinskih akcionara.

Dalje, u Odjeljku 4.1.1. Plana se navodi da Crna Gora posjeduje značajan broj preduzeća koja se nalaze u većinskom državnom vlasništvu, a koja pripadaju različitim privrednim sektorima. U posljednjih 6 godina, prisutan je trend rasta učešća godišnjih prihoda preduzeća u državnom vlasništvu u apsolutnim vrijednostima, dok u relativnom iznosu u prosjeku čine 17,14% ukupne novostovorene vrijednosti na nivou nacionalne ekonomije. Takođe je važno istaći da državna preduzeća učestvuju sa 5-6% u ukupnoj zaposlenosti na nivou države. To ukazuje na važnost državnih preduzeća za cjelokupni privredni sistem države. Rashodna strana budžeta državnih preduzeća, registruje slične tendencije u apsolutnom iznosima, dok su poslovni rashodi u prosjeku iznosili 16,28% BDP-a. Posljednjih godina, posmatrano na nivou svih preduzeća, prisutne su pozitivne tendencije u ostvarenim finansijskim rezultatima. Tokom 2021. godine polovina državnih preduzeća je ostvarila pozitivan rezultat, da bi u naredne dvije godine taj broj porastao na blizu 60%, odnosno 71% respektivno. Na oprez ipak ukazuje činjenica da je 12 preduzeća u kontinuitetu ostvarivalo negativan finansijski rezultat u prethodne tri godine. Ipak, bez obzira na navedene

podatke, preduzeća u većinskom državnom vlasništvu u Crnoj Gori, uključujući i Institut, nalaze se pod jakim pritiskom javnosti da poboljšaju svoje performanse i unaprijede mehanizme korporativnog upravljanja. Neracionalna politika zapošljavanja, neprofesionalno upravljanje, nepostojanje jasnog nadzora i odgovornosti u proteklim decenijama značajno opterećuju poslovanje privrednih društava u većinskom državnom vlasništvu, uključujući i Institut. Sve navedeno ukazuje na nužnost i potrebu unapređenja korporativnog upravljanja u državnim preduzećima.

Sa druge strane, na globalnom planu, posebno u strateškim industrijama, državna preduzeća postaju dio vladinih strategija i sredstvo koje doprinosi ubrzanom razvoju i globalnoj ekspanziji. Prema istraživanju Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), državna preduzeća danas imaju značajan udio u bruto domaćem proizvodu, zapošljavanju i tržišnoj kapitalizaciji u mnogim zemljama širom svijeta. Prema istraživanju OECD-a, udio državnih preduzeća među 500 najvećih globalnih kompanija značajno je porastao u posljednjih 20 godina. Broj državnih preduzeća među 500 najvećih globalnih kompanija po prihodima praktično se učetvorostručio, sa 34 u 2000. godini na 126 u 2023. godini. Danas kompanije koje posjeduju najmanje 25% državnog vlasništva, predstavljaju 12% globalne tržišne kapitalizacije.

U odnosu aktuelno stanje u Institutu i njegovu ekonomsko-finansijsku poziciju, država ima dvije strateške opcije: prva, da bez ikakvog miješanja omogući evidentno pokretanje stečajnog postupka i drugo, da sprovođenjem Plana restrukturiranja omogući dugoročnu održivost Instituta. Imajući u vidu da je, kako i ovaj Plan ukazuje, državna pomoć u ovom slučaju nužna i opravdana, u odnosu na vlasništvo u Institutu, država ima dvije mogućnosti. Prvo, da zadrži postojeći vlasnički udio u Institutu, pod uslovom da ostali akcionari proporcionalno učestvuju u realizaciji mjera iz Plana ili da poveća svoj udio u situaciji ako manjinski akcionari nijesu spremni da proporcionalno učestvuju u mjerama iz Plana.

Prema stavu OECD-a, postojanje jasnog obrazloženja za vlasništvo države u određenim kompanijama važno je zbog potrebe usklađivanja ekonomskih, socijalnih i političkih ciljeva, radi olakšavanja raspodjele javnih resursa, promovisanja odgovornosti i transparentnosti, povećanje povjerenja investitora i smanjenje rizika od korupcije. Djelotvorne politike državnog vlasništva zahtijevaju razdvajanje potencijalno suprotstavljenih uloga države kao kreatora politike, regulatora i vlasnika preduzeća. Ovo zahtijeva jasno definisanje nadležnih organa u vladi koji treba da vrše vlasnička prava. Ta funkcija mora da bude odvojena od funkcije države kao kreatora propisa i sprovodioca određenih politika (što nije slučaj u Crnoj Gori). Prema najboljoj praksi, vlasničke funkcije države treba da budu centralizovane ili koordinirane kroz jasan mandat.

U skladu sa najboljim međunarodnim praksama korporativnog upravljanja u državnim kompanijama, krajnji cilj državnog vlasništva nad preduzećima poput Instituta treba da bude maksimiziranje dugoročne vrijednosti za društvo, na efikasan i održiv način. Navedeni cilj je postavljen logično imajući u vidu da je osnovna djelatnost Instituta istovremeno i djelatnost od opšteg ekonomskog interesa. Polazeći od ovog stava, a imajući u vidu značaj Instituta i njegovu osnovnu, primarnu djelatnost, Plan restrukturiranja počiva na osnovnoj pretpostavci da kroz vlasničku funkciju u Institutu, država nastoji da maksimizuje dugoročnu vrijednost za društvo, odnosno ostvarivanje djelatnosti od opšteg ekonomskog interesa.

Da bi navedeni cilj, koji je postavljen na opšti način, mogao da bude konkretizovan, kroz Plan restrukturiranja, upravo u skladu sa najboljim međunarodnim praksama korporativnog upravljanja, predložene su konkretne mjere, rokovi za njihovu realizaciju, nadležni organi za implementaciju i nadzor nad njihovom primjenom.

Odjeljak 4.1.3. Plana definiše funkciju unapređenja korporativnog upravljanja u Institutu. Ukupnjavanje vlasništva države u Institutu je prva mjera šireg procesa vlasničkog restrukturiranja i promjene odnosa i uloge države kao većinskog vlasnika u ovoj kompaniji. Naime, u odnosu na Plan restrukturiranja i obezbjeđivanje cilja dugoročne održivosti Instituta, neophodno je izvršiti i radikalno redefinisane uloge i ukupnog pristupa države kao vlasnika, prema Institutu. U Crnoj Gori, za sada, od strane države nije razvijena jasna strategija koja bi imala za krajnji cilj povećanje efikasnosti nadzorne funkcije i unapređenje odgovornosti lica koja upravljaju državnim kapitalom. Država nije razdvojila svoju vlasničku funkciju, od funkcije kreiranja politika i usvajanja propisa. Takođe, od strane države nedostaje jasan institucionalni aranžman, gdje bi na jednom mjestu, bio obezbijeđen monitoring rada državnih kompanija. Posljedice ovog odnosa, najviše trpe državne kompanije kao posebni pravni subjekti i korisnici njihovih usluga, krajnji potrošači. Cilj Plana je da doprinese uspostavljanju jasne vlasničke strategije države, sa konkretnim mjerama za unapređenje poslovnih performansi Instituta, ali i sa preciznim, jasno postavljenim i realno ostvarivim radnjama za praćenje realizacije navedenih mjera.

U odnosu na ulogu države kao većinskog vlasnika u Institutu, da bi Plan mogao da se realizuje na efikasan način, neophodno je da država paralelno sa realizacijom Plana razvije jasnu strategiju koja će predstavljati dugoročnu politiku vlasnika, sa jasno definisanim:

1) ciljevima vlasništva i razlozima za državno vlasništvo u Institutu; 2) ulogom države kao većinskog vlasnika u upravljanju ovom kompanijom; 3) jasnim obrazloženjem na koji način će se politika vlasništva realizovati u Institutu, sa precizno naznačenom ulogom Vladinih tijela koja su uključena u njegovu implementaciju; 4) omogućavanje Institutu odnosno njegovim organima pune operativne autonomije za ostvarivanje navedenih ciljeva bez miješanja u poslove menadžmenta; 5) davanje mogućnosti odboru direktora da ostvaruje svoja ovlaštenja i odgovornosti bez miješanja u njegovu zakonsku autonomiju uz stvaranje okvira koji omogućava aktivnu komunikaciju sa odborom; 6) stvaranje jednog stručnog organa u okviru Vlade koje bi imalo jasan mandat i odgovornost da predstavlja i sprovodi stavove većinskog vlasnika (Vlade) u odnosu na Institut; 8) promjena odnosa države kao informisanog i aktivnog većinskog vlasnika u odnosu na sprovođenje svojih vlasničkih prava, kroz aktivnosti posebnog organa treba da se manifestuju, prije svega kroz:

- 1) prisustvo i aktivno učešće na skupštinama akcionarskog društva;
- 2) omogućavanje transparentnog i meritokratskog sistema izbora članova odbora direktora koji treba da vodi računa o profesionalnoj i rodnoj raznolikosti i stručnosti nominovanih članova odbora;
- 3) uspostavljanje i praćenje sprovođenja mandata izabranog odbora, odnosno Instituta uključujući realizaciju finansijskih planova, upravljanje i kontrola rizicima i dugoročno održivost sa usvojenom strategijom vlasništva;
- 4) uspostavljanje sistema Izvještavanja koje bi ovom organu omogućilo da efikasno kontroliše i mjeri poslovne performanse Instituta, odnosno sprovođenje Plana;
- 5) uspostavljanje jasne i transparentne politike naknada članovima odbora direktora;
- 6) država bi kroz posebno tijelo trebalo da osigura da izabrani odbori imaju autoritet i kompetencije

da obavljaju svoje osnovne funkcije strategijskog upravljanja, upravljanje rizikom i nadzor nad radom menadžmenta.

Shodno tački 50. Smjernica, očekivane rezultate planiranog restrukturiranja trebalo bi prikazati u obliku osnovnog scenarija kao i u obliku pesimističnog scenarija. Za te potrebe u planu restrukturiranja trebalo bi, između ostalog, uzeti u obzir trenutno stanje i buduće mogućnosti ponude i tražnje na relevantnom proizvodnom tržištu kao i glavne činioce troškova industrije, što treba da odražava pretpostavke osnovnog i najgoreg scenarija, kao i konkretne prednosti i slabosti korisnika. Pretpostavke bi trebalo uporediti sa odgovarajućim mjerilima na nivou sektora i trebalo bi ih, po potrebi, prilagoditi kako bi bile usklađene sa okolnostima svojstvenim određenoj državi i sektoru. Korisnik treba da obezbijedi istraživanje tržišta i analizu osjetljivosti kojima se utvrđuju najvažniji parametri uspješnosti korisnika i glavni faktori predviđenih rizika.

Dalje, shodno tački 51 Smjernica, ponovno uspostavljanje održivosti korisnika trebalo bi da se prvenstveno zasniva na unutrašnjim mjerama, što bi naročito podrazumijevalo napuštanje djelatnosti koje bi i dalje srednjoročno uzrokovalе strukturne gubitke. Ponovno uspostavljanje održivosti ne smije da zavisi od optimističkih pretpostavki o spoljnim činiocima kao što su kolebanje cijena, tražnja ili ponuda ograničenih resursa niti se može povezivati sa tim da korisnik postiže bolje rezultate od tržišta i svojih konkurenata ili da ulazi ili se širi u nove djelatnosti u kojima nema iskustva niti dokazane rezultate (osim ukoliko je to opravdano i potrebno iz razloga diverzifikacije i održivosti).

Konačno, shodno tački 52. Smjernica dugoročna održivost postiže se ukoliko privredno društvo može da obezbijedi odgovarajući predviđeni prinos na kapital nakon što je pokrilo sve svoje troškove uključujući amortizaciju i finansijske troškove. Restrukturirano privredno društvo trebalo bi da bude sposobno da se samostalno nadmeće na tržištu. Kako bi se dokazalo ispunjenje navedenih uslova, u Planu je definisana njegova realizacija kroz optimalan izbor poslovanja, kao i kroz pesimističan scenario.

U odnosu na već poznata ograničenja i strategijske slabosti prikazanih pravaca razvoja, optimalan izbor predstavlja poslovanje zasnovano na djelatnosti rehabilitacije u okviru Faze II na nivou 4 zvjezdice. Za realizaciju takve odluke neophodno je ulaganje od maksimalno 88,06 miliona eura u periodu od 2025. do 2028. godine. U tabeli broj 97 Plana, data je dinamika ulaganja i iznos neophodnih sredstava za različite pozicije.

Tabela 1. Vrijednost i dinamika investicionog ulaganja

Pozicija	2025	2026	2027	2028	Ukupno
Blok A			11,300,265	2.000.000	13,300,265
Blok B	1.500.000	9,216,175	1.000.000		11,716,175
Blok D		2.000.000	6,461,004		8,461,004
Blok S				2.565,344	2.565,344
Blok T		24.000.000	1,536,047		25,536,047
Spoljno uređenje				50,435	50,435
Vrijednost ulaganja u objekte	1.500.000	35,216,175	20,297,316	4,615,779	61,629,270
Informacioni sistem			600.000	461.300	1.061.300
Marketing aktivnosti	87.000	135.000	123.000		345.000
Tekuća likvidnost	21,436,957				21,436,957
Vlasničko restrukturiranje	3,589,725				3,589,725
Plan restrukturiranja	26,613,682	35,351,175	21,020,316	5,077,079	88,062,252

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

U tabeli 99 u Planu, prikazana kvantifikacija ulaganja u rekonstrukciju Faze II.

Tabela 2. Kvantifikacija ulaganja u rekonstrukciju Faze II

Pozicija	2025	2026	2027	2028	Ukupno
Blok A			11.300.265	2.000.000	13.300.265
Blok B	1.500.000	9.216.175	1.000.000		11.716.175
Blok D		2.000.000	6.461.004		8.461.004
Blok S				2.565.244	2.565.244
Blok T		24.000.000	1.536.047		25.536.047
Spoljno uređenje				50.435	50.435
Vrijednost ulaganja u objekte	5.500.000	32.093.699	27.611.128	4.494.472	61.629.270

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Plan restrukturiranja predviđa i razvoj i implementaciju novog informacionog sistema. Planirani iznos za ulaganje u informacioni sistem iznosi 1.061.300 €. Takođe, ulaganje u marketing predstavlja sastavni dio Plana restrukturiranja. Ulaganja u marketing aktivnosti kvantificirana su u iznosu od 345.000 € za period od tri godine. U tabeli br. 100 u Planu prikazana je struktura investicionog ulaganja.

Tabela 3. Struktura investicionog ulaganja

Investiciono ulaganje	Iznos (EUR)
Rekonstrukcija Faze II	61.629.270
Informacioni sistem	1.061.300
Marketing	345.000
UKUPNO	63.035.570

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Financijska sredstava potrebna za sprovođenje plana restrukturiranja biće obezbijedena:

1. Obezbiđenjem sredstava iz budžeta za otkup akcija manjinskih akcionara – vlasničko restrukturiranje u iznosu od 3.589.725 eura.
2. Dokapitalizacijom u iznosu od 56,571,034 eura.
3. Prodajom nepokretnosti u iznosu od 13.433.052 eura.
4. Kreditnim zaduženjem u drugoj i trećoj godini realizacije plana restrukturiranja u iznosu od 14.468.441 eura.

Ovakva dinamika izgradnje, a samim tim i ulaganja, posljedica je optimizacije kapaciteta u odnosu na tržišne zahtjeve i kontinuitet pružanja usluge od opšteg interesa. Izvori finansiranja ove strategijske opcije podrazumijevaju poštovanje pravila državne pomoći, ali i finansijski potencijal Instituta. S tim u vezi, u tabeli broj 98 dat je prikaz izvora finansiranja u odmjeru 60% državna pomoć i 40% sredstva Instituta.

Tabela 4. Izvori finansiranja

Izvori finansiranja	Ukupno	Struktura
Državna pomoć	52,837,351 €	60%
Institut dr Simo Milošević	35,224,901 €	40%

Izvor: *Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo*

Institut svoju participaciju u investiciji, prema ovoj opciji, obezbjeđuje na dva načina. Prvi je prodaja Dječijeg odjeljenja, Solitera i „E“ odjeljenja. Drugi izvor predstavlja kreditno zaduženje u iznosu od 14.47 miliona eura.

U Tabeli br. 99 Plana, navedena je procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje.

Tabela 5. Procijenjena vrijednost objekata za dezinvestiranje

Objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m2	Vrijednost
Soliter	4.645	850.49	3.950.526
E odjeljenje	4.236	1.063.49	4.504.944
Dječije odjeljenje	4.645	1.071.60	4.977.582
Ukupno			13,433,052

Izvor: *Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo*

Dinamika prodaje objekata je, takođe, planirana u odnosu na faznost građevinskih radova i potrebe balansiranja kapaciteta tokom rekonstrukcije. Na taj način, predmet prodaje u toku 2025. godine bilo bi Dječije odjeljenje, u 2026. godini Soliter i „E“ odjeljenje. Preostalih 14,47 miliona eura neophodno je finansirati iz kreditnih sredstava. Kreditno zaduženje je predviđeno za 2025. i 2026. godinu na period otplate 120 mjeseci uz početnih godinu dana grace perioda. Fiksna kamatna stopa je 4.5%. U tabeli koja slijedi data je dinamika finansiranja u odnosu na raspoložive izvore. U Tabeli br. 100 navedena je dinamika ulaganja i izvori finansija.

Tabela 6. Dinamika ulaganja i izvori finansiranja

Izvori finansiranja	2025	2026	2027	2028	Ukupno
Državna pomoć	14,429,252	15,895,705	17,750,942	4,761,452	52,837,351
Institut dr Simo Milošević/ Manjinski akcionari	11,985,363	8,455,470		315,627	20,756,460
Kredit	199,067	11,000,000	3,269,374		14,468,441
Ukupno	26,613,682	35,351,175	21,020,316	5,077,079	88,062,252

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Iz prikazane tabele, naredne tri godine zahtijevaju preko 95% sredstava, pri čemu su sredstva u 2025. godini namijenjena rješavanju pitanja tekuće likvidnosti i vlasničkom restrukturiranju. Organizacija djelatnosti rehabilitacije u Fazi II na nivo 4 zvjezdice ima realan tržišni potencijal i izvodljiva je strategijska opcija. Osnovne pretpostavke biznis modela, projektovane za 2029. godinu, prikazane su u tabeli 101 u Planu.

Tabela 7. Pretpostavke biznis modela u 2029. godini

Djelotnost	Rehabilitacija
Kapaciteti rahabilitacija	Faza II
Broj soba rehabilitacija	452
Broj ležajeva rehabilitacija	846
Teorijski potencijal o.b.	304.560
Prosječna popunjenost objekta	75%
Faktor dvostruke popunjenosti	85%
Broj o.b. dana	194.157
Pacijensti Fond-a	100.000
Pacijenti tržište	94.157
Jedinična cijena Fond	90
Jedinična cijena ostalo	135

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Potencijal za period 365 dana je 304.560 o.b. dana u odnosu na smještajne kapacitete izražene kroz broj ležajeva. Analiza tržišta, konkurencije, kao i dosadašnja realizacija, navode na zaključak da je moguće na tržištu, nakon rekonstrukcije objekta, ostvariti prosječnu popunjenost soba na nivou 75%, uz pretpostavljeni faktor dvostruke popunjenosti 85%. Prosječna popunjenost Instituta podrazumijeva da su sobe 75% vremena rezervisane, dok faktor dvostruke popunjenosti ukazuje na popunjenost smještajne jedinice u odnosu na broj ležajeva unutar nje (jedan ili dva pacijenta u dvokrevetnoj sobi). Faktor dvostruke popunjenosti je važan indikator prilikom formulisanja marketing i cjenovnih strategija. Realizacija prihoda determinisana je uslugama od opšteg interesa (FZO pacijenti 41% prihoda) i učešćem na tržištu (59% prihoda). Realizacija prihoda od 9 miliona eura po osnovu rehabilitacije FZO pacijenata razrađena je u tabeli na strani 241 u Planu.

Tabela 8. Pretpostavke biznis modela za FZO pacijente

Popunjenost kapaciteta	Vrijednost
Broj o.b. dana FZO	100.000
Potrebni kapaciteti (broj soba)	170
Potrebni kapaciteti (broj ležajeva)	340
Prosječna popunjenost	86%
Faktor dvostruke popunjenosti	95%
Prosječna cijena o.b. dana	90
Godišnja vrijednost prodaje FZO	9.000.000
Prihod po ključu	52.941.18

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Za realizaciju ovog nivoa prihoda, pretpostavka je izmjena cjenovnika na prosječnu cijenu usluga za FZO pacijenta 90 eura i 100.000 o.b. dana godišnje. Posmatrano iz ugla smještajnih kapaciteta, optimalan broj soba je 170. Prihodi ostvareni od pružanja usluga na tržištu u 2029. godini nakon totalne rekonstrukcije i podizanja kapaciteta su 12,7 miliona, odnosno 4.075 eura prihoda po smještajnoj jedinici (tabela 103 Plana).

Tabela 9. Pretpostavke biznis modela za pacijente sa tržišta u 2029. godini

Popunjenost kapaciteta	Vrijednost
Broj o.b. dana tržište	94.157
Potrebni kapaciteti (broj soba)	282
Potrebni kapaciteti (broj ležajeva)	506
Prosječna popunjenost	60%
Faktor dvostruke popunjenosti	85%
Posječna cijena o.b. dana	135 EUR
Godišnja vrijednost prodaje tržište	12.711.195 EUR
Prihod po ključu	45.075,16 EUR

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

U odnosu na ukupan broj smještajnih jedinica u Fazi II (452) za komercijalne pacijente su na raspolaganju 282 sobe. Prihod od 45.075 na godišnjem na nivou uključuje usluge smještaja, hrane i pet tretmana dnevno. Dodatno se prihod može obrazložiti pretpostavkom da 100 dana sezone dvokrevetna soba može generisati 27.000 prihoda, dok ostalih 200 dana može generisati 18.000 eura prihoda, odnosno prodajnu cijenu dvokrevetne sobe od 90 eura po danu, čija je realnost neupitna uz profesionalan menadžment.

Za realizaciju 194.157 o.b. godišnje procijenjeni nivo rashoda je 16,16 miliona eura. U strukturi rashoda dominantno učešće imaju troškovi zarada (40% ukupnih troškova) i iznose 6,4 miliona eura. Proces trošenja osnovnih sredstava predstavljen kroz trošak amortizacije je na drugom mjestu i iznosi 3,8 miliona eura. Za potrebe projektovanja ovog troška, polazna pretpostavka je da

amortizaciona stopa za građevinske objekte 3%, a za opremu 10%. U nastavku je prikazan obračun troška amortizacije (Tabela 104 Plana).

Tabela 10. Trošak amortizacije

Pozicija	Vrijednost
Trošak amortizacije - objekti	3,350,000 EUR
Trošak amortizacije – nova oprema	469,930 EUR
Ukupno	3,819,930 EUR

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Troškovi materijala i nabavna vrijednost prodate robe pripadaju grupi varijabilnih rashoda. Kao standard u grani uzima se 14% prihoda od prodaje, odnosno 16 eura po o.b. danu. Ovaj trošak obuhvata i troškove sredstava za održavanja higijene, kao pomoćnog materijala (Tabela 105 Plana).

Tabela 11. Trošak materijala i nabavna vrijednost prodate robe

Pozicija	Vrijednost
Trošak materijala i NVPR po danu	16 EUR
Trošak materijala i NVPR udio u prihodu	14.0 %
Broj o.b. dana	194,157
Ukupno	3,106,512 EUR

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Kategorija ostalih troškova obuhvata troškove marketinga i unapređenja prodaje, troškove investicionog održavanja, režijske troškove i kategoriju nepredvidivih troškova. Trošak marketinga je 4% ukupne prodaje. Troškovi investicionog održavanja se procjenjuju na 7,5% troškova amortizacije (Ostali troškovi, tabela 106 Plana).

Tabela 12. Ostali troškovi

Pozicija	Vrijednost
Trošak merketinga	868,448 EUR
Režijski troškovi	840,000 EUR
Investiciono održavanje	248,041
Ostali troškovi	118,846
Ukupno	2,075,335 EUR

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

U Planu su takođe (Tabele 107 i 108) prezentovane projekcije bilansa uspjeha za narednih 10 poslovnih godina, kao i projektovani cash flow. Stabilnim periodom poslovanja smatraju se godine nakon 2029. godine.

Pored ovog scenarija, podnosilac zahtjeva je iznio i pesimističan scenario preferirane opcije. Pesimističan scenario u odnosu na prethodnu strategijsku opciju baziran je na pretpostavci 20% manjeg prihoda na godišnjem nivou. Na rashodnoj strani, došlo je do korekcije u segmentu varijabilnih troškova na niže iznose. Projekciju takvog bilansa uspjeha prezentovana je u tabeli 110 u Planu.

Kao krajnji rezultat, posmatrano u periodu od 10 godina, ostvaruje se prosječan nivo neto dobiti od 2,44 miliona eura na godišnjem nivou. U odnosu na bazni scenario, u kojem je prosječan nivo neto dobiti 3,88 miliona eura, polazna pretpostavka umanjjenja prihoda za 20% utiče na umanjjenje dobiti za 38%

Tabela 13. Projektovani bilans uspjeha – pesimističan scenario

Struktura	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ukupni prihodi	13.500.000	13.800.000	14.500.000	15.850.000	17.368.956	18.063.714	18.786.263	19.537.713	20.319.222	21.131.991
Ukupni rashodi	13.385.000	13.690.200	13.649.486	13.311.809	14.774.203	14.900.073	15.028.556	15.159.731	15.293.683	15.430.497
Poslovni rashodi	13.350.000	13.532.000	13.102.640	12.813.166	14.325.692	14.503.699	14.686.404	14.873.971	15.066.570	15.264.377
Materijalni troškovi + NVPR	1.850.000	1.900.000	2.200.000	2.219.000	2.431.654	2.528.920	2.630.077	2.735.280	2.844.691	2.958.479
Ostali troškovi	3.950.000	3.950.000	2.550.000	1.780.000	1.797.800	1.815.778	1.833.936	1.852.275	1.870.798	1.889.506
Amortizacija	1.750.000	1.650.000	2.200.000	2.600.000	3.819.930	3.819.930	3.819.930	3.819.930	3.819.930	3.819.930
Trošak zarada	5.800.000	6.032.000	6.152.640	6.214.166	6.276.308	6.339.071	6.402.462	6.466.486	6.531.151	6.596.463
Rashodi finansiranja	35.000	158.200	546.846	498.643	448.511	396.374	342.151	285.760	227.113	166.120
Bruto dobit	115.000	109.800	850.514	2.538.191	2.594.753	3.163.641	3.757.707	4.377.982	5.025.539	5.701.493
Poreze na dobit	10.800	10.176	99.062	332.729	341.213	426.546	515.656	608.697	705.831	807.224
Neto Dobit	104.200	99.624	751.452	2.205.462	2.253.540	2.737.095	3.242.051	3.769.285	4.319.708	4.894.269
Neto Dobit + amortizacija	1.854.200	1.749.624	2.951.452	4.805.462	6.073.470	6.557.025	7.061.981	7.589.215	8.139.638	8.714.199

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

U Tabeli 109 u Planu, prikazana je neto sadašnja vrijednost projekta i interna stopa rentabiliteta

Tabela 14. *Neto sadašnja vrijednost projekta i interna stopa rentabiliteta*

Godina	Godišnji novčani tok	Diskontni faktor	Diskontovani novčani tok
1	1,889,200	5.80%	1,785,633
2	1,907,824	5.80%	1,704,382
3	3,345,869	5.80%	2,825,218
4	6,109,348	5.80%	4,875,871
5	9,305,820	5.80%	7,019,825
6	9,802,676	5.80%	6,989,251
7	9,932,000	5.80%	6,693,250
8	10,230,170	5.80%	6,516,247
9	10,190,347	5.80%	6,135,048
10	121,512,606	5.80%	69,145,617
Sadašnja vrijednost investicije		113,690,341	
Investiciona ulaganja		88,062,252	
Neto sadašnja vrijednost investicije		25,628,089	
IRR		9,1%	
Period povraćaja investicije		12 godina i 11 mjeseci	

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Pesimističan scenario je pokazao održivost i pod pretpostavkom umanjivanja prihoda od 20% u godinama nakon rekonstrukcije objekta. Pod tom pretpostavkom uz isti diskontni faktor od 5.8% neto sadašnja vrijednost projekta je pozitivna ali i značajno umanjena, pa iznosi 15,66 miliona eura. Dodatno, interna stopa rentabiliteta iznosi 7,85 i za 1,25% je manja u odnosu na bazni scenario. Takođe, pesimističan scenario za posljedicu ima period povraćaja od 17 godina i 5 mjeseci. Iz navedenog se nameće zaključak da adekvatnim upravljanjem treba Institut pozicionirati na tržištu kao relevantnu destinaciju za rehabilitaciju, kako bi se projektovani nivo prihoda iz baznog scenarija realizovao.

Potreba za intervencijom države

Shodno poglavlju 3 tačka 38 b Smjernica, koje se odnosi na pitanje spojivosti pomoći sa tržištem, definiše se potreba za intervencijom države. Naime, mjera državne pomoći mora biti usmjerena na situaciju u kojoj pomoć može da donese bitno poboljšanje koje tržište samo ne može da ostvari, na primjer otklanjanjem tržišnog nedostatka ili rješavanjem problema u pogledu jednakosti ili kohezije.

Razrada ovog uslova dalje se definiše tačkom 53. Smjernica, kojom se navodi da države članice koje namjeravaju da dodijele pomoć za restrukturiranje moraju dostaviti poređenje sa vjerodostojnim alternativnim scenarijem koji ne uključuje državnu pomoć, i tim poređenjem pokazati da se odgovarajući cilj ili ciljevi iz odjeljka 3.1.1. ne bi ostvarili ili bi se ostvarili u manjoj mjeri u slučaju tog alternativnog scenarija. Takvi scenariji mogu, na primjer, da uključuju

reorganizaciju duga, prodaju imovine, prikupljanje privatnog kapitala, prodaju konkurentima ili podjelu preduzeća, što bi se sprovelo pokretanjem postupka u slučaju insolventnosti, postupkom reorganizacije ili na neki drugi način.

Podnosilac zahtjeva je u Planu posvetio poglavlje 5.1. u kojem se detaljno obrazlaže koji je očekivani sljed događaja u slučaju da ne bi došlo do pomoći države Institutu.

Podnosilac zahtjeva je ovaj scenario poslovanja Instituta bazirao se na analizi postojećeg stanja i ima za cilj da sagleda mogućnosti nastavka poslovanja i održivosti Instituta bez uzimanja državne pomoći, odnosno bez sprovođenja plana restrukturiranja. Na taj način se želi doći do informacije da li postoji alternativa državnoj pomoći, odnosno da li se na bazi postojećih resursa sa kojima Institut raspolaže, može obezbijediti tekuća likvidnost i profitabilno poslovanje.

Analiza postojećeg finansijskog stanja pokazala je da Institut ima značajne finansijske neprilike koje se manifestuju:

- nemogućnošću izmirenja dospjelih obaveza;
- neadekvatnim novčanim tokovima;
- potencijalnim rizikom od preduzimanja mjera prinudne naplate;
- naglašen rizik od pokretanja stečaja;
- slaba zarađivačka moć uzrokovana niskim cijenama usluga i lošim stanjem sredstava i sl.

Dalje se u Planu navodu da, pored finansijskih neprilika Institut ima značajna ograničenja i u pogledu kvaliteta korporativnog upravljanja, te mogući konflikt u odnosu između većinskog i manjinskih akcionara. Izostanak državne pomoći značio bi oslanjanje Instituta na sopstvene resurse čijom valorizacijom bi postojeći menadžment pokušao da riješi nagomilane probleme. Analizom finansijskog položaja Instituta utvrđeno je da ne postoji mogućnost pribavljanja izvora finansiranja putem zaduživanja, odnosno da kapacitet zaduživanja Instituta ne postoji. Nemogućnost kreiranja pozitivnih novčanih tokova isključuju mogućnost dobijanja kredita od strane bankarskog sektora čak i uslovima davanja kolaterala u vidu zaloge na nekretninama. Jedino moguće rješenje u domenu finansijskog upravljanja je prodaja onih osnovnih sredstava koja nijesu u funkciji ili za koja se ne očekuje da će biti iskorišćena u dovoljnoj mjeri. Već je identifikovano da to mogu biti objekti Faze I (soliter, glavna zgrada i E blok) i zgrada Dječjeg odjeljenja. Stručni tim Građevinskog fakulteta je procijenio da bi se prodajom ovih nekretnina mogla obezbijediti finansijska sredstva u iznosu od 28.257.000 eura (više o finansijskim detaljima prodaje u dijelu Rješenja u kojem se opisuju strukturne mjere). Finansijska sredstva dobijena prodajom nekretnina bi bila dovoljna za izmirenje obaveza koje ugrožavaju poslovanje Instituta, a koje su procijenjene na iznos od 26.034.000 eura.

Međutim, društvo nije u mogućnosti da obezbijedi finansijska sredstva za investiciona ulaganja. Procjena je da se u rekonstrukciju Faze II Instituta mora uložiti nešto više od 61.629.270 eura. Kapitalno ulaganje u rekonstrukciju Faze II Instituta je investicija koja je potrebna i ne može se odlagati. Dalje odlaganje investicionog ulaganja nije moguće. Institut nije u mogućnosti da na bilo koji način po tržišnim uslovima obezbijedi potrebna sredstva za neophodnu investiciju. Istovremeno izostanak investiranja vjerovatno bi doveo do prekida rada Instituta.

Donošenje odluke o prodaji nekretnina je u nadležnosti skupštine akcionara i nosi potencijalnu opasnost da će određeni broj akcionara biti nesaglasan što bi iziskivalo značajnija finansijska sredstva Instituta u narednoj godini, što dodatno povećava rizik od budućih finansijskih neprilika.

Imajući u vidu finansijske pokazatelje na koje je ukazano u Planu, ukoliko akcionari u najskorijem periodu ne preduzmu određene mjere u cilju otklanjanja finansijskih poteškoća, uvođenje stečaja u Institutu je sasvim izvjesna posljedica. Stečaj može biti sproveden kroz bankrotstvo ili reorganizaciju društva. Stečajni postupak se sprovodi radi kolektivnog namirenja povjerilaca stečajnog dužnika, ako ima imovine stečajnog dužnika za njihovo namirenje, unovčenjem te imovine i podjelom prikupljenih sredstava povjeriocima.

U toku stečajnog postupka može se sprovesti reorganizacija stečajnog dužnika radi uređivanja pravnog položaja stečajnog dužnika i njegovog odnosa prema povjeriocima u cilju održavanja njegove djelatnosti. Pod bankrotstvom se podrazumijeva namirenje povjerilaca prodajom imovine stečajnog dužnika ili prodajom stečajnog dužnika kao pravnog lica. Iz prakse proizilazi da je navedeni način namirenja povjerilaca posljednja i iznuđena opcija kojoj povjerioci pristupaju kada je očigledno da dužnik ne može, niti će u skorijoj budućnosti moći, uredno da servisira svoje obaveze.

Postupak sprovođenja stečaja kroz bankrotstvo karakterišu:

- Dugo trajanje postupka;
- Znatni troškovi sprovođenja;
- Ostvarene prodajne cijene su vrlo često znatno niže od cijena koje bi se ostvarile na redovnom tržištu.

Bankrotstvo je skopčano sa brojnim negativnim efektima, prije svega za dužnika i njegove vlasnike, ali vrlo često i za same povjerioce. Prednje i zbog samih karakteristika stečajnog postupka na koje je ukazano.

Negativne posljedice po stečajnog dužnika i njegove vlasnike:

- Gubitak kontrole nad poslovanjem društva (preuzimanje upravljanja od strane stečajnog upravnika);
- Prestanak obavljanja djelatnosti društva;
- Prodaja imovine društva u stečajnom postupku. Imajući u vidu da ostvarena cijena uglavnom bude niža od tržišne, mogućnosti postojanja likvidacionog viška su uglavnom male.

Negativne posljedice po povjerioce:

- Dužina trajanja postupka – neefikasan način namirenja iz perspektive vremenskog trajanja;
- Imajući u vidu troškove postupka, kao i cijene po kojima se imovina prodaje u stečajnom postupku, vrlo često se povjerioci ne mogu namiriti ili ne mogu namiriti u cjelosti. Ovo posebno važi za neobezbijedene povjerioce koji pripadaju posljednjem isplatnom redu.

Naravno, čak i u situaciji kada stečajni postupak bude sproveden na takav način da svi povjerioci budu namireni u cjelosti ili u značajnom dijelu, negativne posljedice su i dalje veoma značajne, a imajući u vidu da prestaje sa obavljanje djelatnosti, te da svi zaposleni gube svoja radna mjesta, da se gubi mogućnost stvaranja vrijednosti u budućnosti.

Imajući u vidu specifičnosti imovine Instituta, mogućnost namirenja povjerilaca dominantno bi zavisila od rješavanja spornog imovinsko-pravnog statusa zemljišta. Naime, u slučaju da Institut uspije u postupku transformacije prava korišćenja nad zemljištem u pravo svojine (postupak transformacije koji je u toku pred državnim organima i čiji je rezultat je neizvjestan), vrijednost

imovine Instituta bi prevazilazila iznos obaveza, te bi svi povjerioci bili namireni u slučaju bankrotstva. U ovom slučaju bi, zavisno od načina sprovođenja bankrotstva, postojala mogućnost da nakon namirenja povjerilaca Institut izađe iz stečaja ili da postoji likvidacioni višak koji bi mogao biti podijeljen akcionarima. Međutim, ukoliko Institut ne bi uspio da izvrši upis prava svojine na zemljištu ili ukoliko bi Država uspjela da izluči zemljište iz stečajnog postupka, jasno je da imovina Instituta ne bi bila dovoljna za cjelovito namirenje povjerilaca.

Imajući u vidu značaj djelatnosti koju obavlja Institut za zdravstveni sistem Crne Gore u cjelosti, prestanak obavljanja djelatnosti bi bio jedan od najvećih negativnih efekata bankrotstva. U toku samog stečajnog postupka bi postojala mogućnost da se djelatnost u određenom obimu nastavi kroz upravljanje od strane stečajnog upravnika ali bi, imajući u vidu cilj stečajnog postupka – namirenje povjerilaca a ne obavljanje djelatnosti, isto relativno kratko trajalo. Alternativa sprovođenju stečajnog postupka kroz bankrotstvo je sprovođenje postupka reorganizacije društva.

Pod reorganizacijom Instituta (Odjeljak 5.2.2 Plana) se podrazumijeva namirenje povjerilaca prema usvojenom planu reorganizacije redefinisanjem dužničko-povjerilačkih odnosa, promjenom pravnog položaja dužnika ili na drugi način predviđen planom reorganizacije. Reorganizacija se sprovodi ako se time obezbjeđuje povoljnije namirenje povjerilaca u odnosu na bankrotstvo, a posebno ako postoje ekonomski opravdani uslovi za nastavak dužnikovog poslovanja. Reorganizacija se sprovodi prema planu reorganizacije koji se sačinjava u pisanoj formi. Usvajanjem plana reorganizacije sva prava i obaveze povjerilaca iz plana definišu se isključivo u skladu sa odredbama usvojenog plana, uključujući i situaciju u kojoj plan nije u potpunosti izvršen, odnosno u kojoj se izvršenje plana obustavlja.

Planom reorganizacije se predviđaju svi elementi novih redefinisanih dužničko-povjerilačkih odnosa, mjere za realizaciju plana reorganizacije, vremenski period trajanja reorganizacije (koji ne može biti duži od 5 godina), troškovi reorganizacije, lica koja će sprovoditi i pratiti izvršenje plana, i sl. Planom se mogu predvidjeti različite mjere kojima se može realizovati plan reorganizacije, poput:

- predviđanje otplate u ratama, izmjena rokova dospelosti, kamatnih stopa ili drugih uslova zajma, kredita ili drugog potraživanja ili instrumenta obezbjeđenja;
- namirenje potraživanja;
- unovčenje imovine sa ili bez tereta ili prenos takve imovine na ime namirenja potraživanja;
- zatvaranje pogona ili promjena djelatnosti;
- raskid ili izmjena ugovora;
- otpust duga;
- izvršenje, izmjena ili odricanje od založnog prava;
- davanje u zalog opterećene ili neopterećene imovine;
- pretvaranje potraživanja u kapital;
- zaključivanje ugovora o kreditu, odnosno zajmu;
- osporavanje i pobijanje potraživanja koja nisu pravno valjana;
- otpuštanje zaposlenih ili angažovanje drugih lica;
- ustupanje neopterećene imovine na ime namirenja potraživanja;
- izmjene i dopune opštih akata stečajnog dužnika i drugih dokumenata o osnivanju ili upravljanju;
- statusne promjene;
- promjene pravne forme;

- prenos dijela ili cjelokupne imovine na jednog ili više postojećih ili novoosnovanih subjekata;
- poništavanje izdatih ili izdavanje novih hartija od vrijednosti od strane stečajnog dužnika ili bilo kog novoformiranog subjekta;
- druge mjere od značaja za realizaciju plana reorganizacije.

Plan reorganizacije mogu podnijeti stečajni dužnik, stečajni upravnik, različni povjerioci koji imaju najmanje 30% obezbijeđenih potraživanja u odnosu na ukupna potraživanja prema stečajnom dužniku, stečajni povjerioci koji imaju najmanje 30% neobezbijeđenih potraživanja u odnosu na ukupna potraživanja prema stečajnom dužniku, kao i lica koja su vlasnici najmanje 30% kapitala stečajnog dužnika.

Za usvajanje plana reorganizacije glasaju povjerioci društva. Glasanje se vrši u okviru klasa povjerilaca.

Ustanovljavaju se i odvojeno glasaju sljedeće klase povjerilaca:

- različni povjerioci;
- povjerioci prvog isplatnog reda;
- povjerioci drugog isplatnog reda;
- povjerioci trećeg isplatnog reda.

Plan reorganizacije se smatra usvojenim ako ga prihvati većina formiranih klasa. Plan reorganizacije se smatra usvojenim u jednoj klasi povjerilaca ako su za plan reorganizacije glasali povjerioci koji imaju prostu većinu potraživanja od ukupnih potraživanja povjerilaca u toj klasi.

Po donošenju rješenja o potvrđivanju usvajanja plana reorganizacije sva potraživanja i prava povjerilaca i drugih lica i obaveze stečajnog dužnika određene planom reorganizacije uređuju se isključivo prema uslovima iz plana reorganizacije. Rješenjem suda potvrđeni usvojeni plan reorganizacije je izvršna isprava i smatra se novim ugovorom za izmirenje potraživanja koja su u njemu navedena.

Planom reorganizacije može se predvidjeti namirenje u iznosu većem od nominalnog iznosa prvobitnog potraživanja, kao naknada za produženje rokova isplate. Ovo može predstavljati podsticaj za povjerioce da glasaju za usvajanje plana reorganizacije. Iz svega naprijed navedenog očigledno je da postupak reorganizacije ima značajne prednosti u odnosu na sprovođenje bankrotstva. Isti omogućuje da se izmijene odnosi sa povjeriocima na način koji olakšava poslovanje društva i omogućava opstanak istog (promjene roka dospelosti, predviđanje plaćanja u ratama, oslobađanje tereta sa određene imovine i sl.), da se reorganizuje poslovanje društva kao cjeline (kroz postupke restrukturiranja, formiranje posebnih subjekata i sl.), da se optimizuje poslovanje društva (optimizacija broja zaposlenih), te da se preduzmu sve druge mjere koje mogu stvoriti pretpostavke za ozdravljenje društva. Stoga, u slučaju da ne postoje uslovi da se izbjegne postupak stečaja, preporuka projektnog tima je da Država kao većinski vlasnik ozbiljno razmotri opciju sprovođenja stečaja kroz postupak reorganizacije.

U Odjeljku 5.2.3. Plana, Podnosilac zahtjeva je obrazložio ekonomsko-finansijske aspekte stečaja. Naime, loše finansijsko stanje u Institutu, koje je evidentno u prethodnih nekoliko godina nastavilo se i tokom 2024. godine, o čemu svjedoče finansijske performanse Instituta za 9 mjeseci tekuće godine. Stoga, u tabeli 66 Plana dat je pregled ključnih pozicija bilansa stanja Instituta u periodu od

2021. do 2023. godine, te devet mjeseci 2024. godine, kao i prosječan broj zaposlenih.

Tabela 66 ukazuje na loše finansijsko stanje u Institutu koje je praćeno smanjenjem imovine (postepeno se smanjuje imovina od 2021. do 2023. godine), rastom obaveza, čime se smanjuje sopstveni kapital. Takođe, evidentno je da se smanjuju i kratkoročna potraživanja, ali i broj zaposlenih u 2023. u odnosu na 2022. godinu. Važno je ukazati i na rast neraspoređenog gubitka, tokom analiziranih godina. Loše performanse prikazane kroz ključne pozicije bilansa stanja, mogu biti indikator budućeg poslovnog neuspjeha Instituta, koji može voditi pokretanju stečajnog postupka. U toku 2024. godine, evidentno je smanjenje kapitala Instituta, te rasta obaveza, pri čemu treba ukazati da u 2024. godini Institut bilježi značajan rast potraživanja u odnosu na prethodne godine. Takođe, u toku devet mjeseci 2024. dolazi i do rasta neraspoređenog gubitka. Stoga, pokretanje stečaja u Institutu imalo bi značajne kako pravne, tako i ekonomsko-finansijske posljedice. U tom smislu važno je ukazati na ključne ekonomsko-finansijske posljedice ovakve odluke. S tim u vezi, pokretanje stečaja imalo bi uticaj ne samo na Institut, već i na ekonomiju Crne Gore, posmatrano kroz djelatnost koju Institut obavlja, te zaposlene, povjerioci i investitore. U tom smislu ovakva odluka može dovesti:

- do masovnog otpuštanja ili smanjenja broja zaposlenih, čime se podstiče rast stope nezaposlenosti. Ovo je naročito važan socio-ekonomski problem. Pokretanje stečajnog postupka može negativno uticati na zaposlenost, otvarajući pitanje društvene odgovornosti koje se prožima kao važna stavka kvalitetnog korporativnog upravljanja.
- do prestanka poslovanja, čime se narušava pretpostavka o kontinuitetu poslovanja “going concern“, što može rezultirati trajnim gubitkom prihoda, a što ima direktan uticaj na zaposlene i dobavljače.
- da povjerioci ne naplate svoja potraživanja, što može izazvati značajne gubitke povjeriocima, kako dobavljač ima koju snabdijevali Institut, tako i kreditorima koji su obezbjeđivali finansijska sredstva, ali i državi usljed neplaćanja redovnih obaveza.
- do nepoželjne pozicije države kao značajnog akcionara, što znači da stečaj može izazvati dodatne troškove za državu kroz obezbjeđivanje sredstva za rješavanje finansijskih problema, te obezbjeđivanje socijalnih programa za otpuštene radnike.
- da povjerioci obično dobijaju dio prihoda od prodaje imovine preduzeća, ali prema redosledu prioriteta.
- da se pokretanje stečaja jedne od najpoznatijih institucija posmatra kao loša poruka potencijalnim stranim investitorima o stabilnosti crnogorske privrede i sposobnosti institucija da održavaju profitabilnost u dugom roku.
- do zatvaranje ili smanjenja poslovnih aktivnosti Instituta, što bi moglo negativno uticati na kapacitete za pružanje zdravstvenih usluga, čime bi se dovelo u pitanje pružanje usluga od opšteg ekonomskog značaja, kao ključnog pravca privredne djelatnosti Instituta.
- do pada u kvalitetu usluga usljed smanjenog broja zaposlenih, posebno kadra medicinske struke, ali i ulaganja u održavanje objekata, opreme i obuku zaposlenih.
- do prodaje imovine Instituta kako bi se podmirili dugovi, što može značiti rasprodaju po nižim cijenama, a što često rezultira gubicima u vrijednosti preduzeća.
- otežanog pristupa novim izvorima finansiranja, jer im povjerioci ne vjeruju da su u stanju da isplate dugove. Drugim riječima, banke i investitori izbjegavaju ovako rizična ulaganja.
- do drastičnog pada cijene akcija ili njihovog potpunog brisanja sa berze, što dovodi do gubitaka za investitore.
- narušavanja reputacije Instituta na domaćem i međunarodnom tržištu.

Primjerenost pomoći

Odredbom tačke 38 c) (Odjeljak 3 - spojivost sa unutrašnjim tržištem) Smjernica, kojom se definiše primjerenost mjere pomoći: mjera pomoći neće se smatrati spojivom ukoliko se isti cilj može ostvariti nekom drugom mjerom, kojom se u manjoj mjeri narušava konkurencija. Dalja razrada ovog uslova, za slučaj spašavanja društva u poteškoćama je izvedena odredbama odljeka 3.3. tačke 55-57. Za slučaj spovođenja restrukturiranja uslov je definisan tačkom u odjeljku 3.3.2. tačka. 58.

Odredbom tačke 54. Smjernica definisano je da bi države članice trebalo da obezbijede da se pomoć dodjeljuje u obliku koji omogućava da se cilj ostvari na način kojim se u najmanjoj mjeri narušava konkurencija. U slučaju privrednih društava u poteškoćama to se može postići na način da se obezbijedi da je vrsta dodijeljene pomoći primjerena za rješavanje poteškoća korisnika i da se za nju zahtijeva odgovarajuća naknada. U ovom se odjeljku utvrđuju zahtjevi koji se moraju ispuniti kako bi se dokazalo da je mjera pomoći primjerena.

Shodno odjeljku 3.3.2. tačka 58 Smjernica, države članice slobodno biraju oblik pomoći za restrukturiranje. Međutim, pritom moraju obezbijediti da je odabrani instrument primjeren za svrhu za koju je namijenjen. Države članice trebalo bi naročito da ocijene da li se problemi korisnika odnose na likvidnost ili solventnost i da odaberu odgovarajuće instrumente za rješavanje utvrđenih problema. U Smjernicama se definišu i primjeri: u slučaju problema sa solventnošću primjereno rješenje moglo bi biti povećanje imovine dokapitalizacijom, dok bi u situaciji u kojoj se problemi uglavnom odnose na likvidnost, mogla biti dovoljna pomoć u obliku zajma ili garancija za zajam.

U odjeljku 7 Plana, Podnosilac je polazeći od poštovanja načela: primjerenost, podsticajni efekat, proporcionalnost pomoći i izbjegavanje neprimjerenih negativnih efekata na konkurenciju, analizirao mjere pomoći, koje su optimalne u datoj situaciji.

Mada pokazatelji likvidnosti govore da kratkoročna finansijska ravnoteža neće biti uspostavljena i da je nemoguće da se obezbijede neophodna investiciona ulaganja, kako bi Institut, prije svega nastavio da pruža usluge od opšteg ekonomskog interesa (u vidu zbrinjavanja FZO pacijenata), analiza solventnosti pokazuje da je preduzeće solventno.

Vrijednost pokazatelja, tokom analiziranih godina, veća je od 1, što znači da privredno društvo ima više imovine nego obaveza, odnosno da cjelokupnom svojom imovinom može pokriti obaveze u dugom roku. Dakle, iako se radi o problemu likvidnosti, ali i nemogućnosti da se obezbijede investiciona ulaganja koja su neophodna da Društvo u kontinuitetu može nastaviti sa pružanjem usluga od opšteg ekonomskog interesa, odnosno bez ulaganja postigne održivost poslovanja, ocjenjuje se da je adekvatna mjera povećanje imovine dokapitalizacijom. Ova mjera jeste optimalna u trenutnoj situaciji finansijskog tržišta, cijene kapitala na istom, finansijske moći Instituta i nespornih potreba i očekivanja javnosti Crne Gore.

Plan restrukturiranja se zasniva na primjeni četiri vrste mjera restrukturiranja. To su:

- 1) vlasničko restrukturiranje (kupovina akcija od manjinskih akcionara i/ili dokapitalizacija Instituta kroz mjere državne pomoći);
- 2) finansijsko restrukturiranje (restrukturiranje dugova Instituta);
- 3) strateško restrukturiranje (nastavak djelatnosti od opšteg ekonomskog interesa i investiciono ulaganje u Fazu 2;

- 4) Poslovno restrukturiranje koje je analizirano u poglavlju 4, a obuhvata: marketing, ulaganje u IT sistem i ljudske resurse. Za svaku od navedenih mjera, u skladu sa Smjernicama za izradu Plana restrukturiranja, prikazani su i obrađeni odgovarajući podaci uključujući oblik, iznos i naknadu za svaku mjeru i obrazloženi su dokazi da su izabrani instrumenti državne pomoći odgovarajući za probleme za čije rješavanje su namijenjeni.

Iz vlasničke strukture (tabela 84 Plana), jasno se vidi da pored države koja ima pravni status većinskog vlasnika sa udjelom od 56,47%, crnogorska kompanija Vile Oliva ima pravni status manjinskog akcionara sa značajnim učešćem u kapitalu (28,997%), dok ostali akcionari imaju pravni status manjinskih akcionara, shodno odredbama Zakona o privrednim društvima Crne Gore ("Sl. list CG", br. 65/20, 146/21 i 4/24).

Tabela 15. Vlasnička struktura Instituta Igalo na dan 06.02.2025. godine

Rb	Akcionari	Broj akcija	Procenat vlasništva
1	HTP Vile Oliva	110.871	28,9972
2	Razvojna banka Crne Gore	90.411	23,6461
3	Vlada Crne Gore	73.387	19,1936
4	Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore	39.117	10,2307
5	Zavod za zapošljavanje Crne Gore	13.039	3,4102
6	Valeant Pharmaceuticals internat Ca USA	4.944	1,2931
7	CKB – Zbirni kastodi račun 1	4.791	1,253
8	UCB – Zbirni kastodi račun 1	2.523	0,6599
9	Fizičko lice	43.268	11,3162
	Ukupno	382.351	100.00

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

U Odjeljku Plana 7.1.2., navedeni su izazovi postojeće vlasničke strukture Instituta Igalo u kontekstu (ne)usvajanja Plana restrukturiranja. Činjenica je da dobro korporativno upravljanje počiva na razumijevanju i međusobnom povjerenju između većinskog i manjinskih akcionara, a posebno onih sa značajnim učešćem u vlasništvu privrednog društva. S obzirom da je cilj Plana restrukturiranja opstanak Instituta Igalo, u izradi ovog dokumenta se polazi od pretpostavke da je početni, najvažniji korak za uspješno sprovođenje Plana restrukturiranja jasno definisanje odnosa između države i manjinskog akcionara sa značajnim vlasničkim udjelom, a zatim i definisanje odnosa sa svim ostalim manjinskim akcionarima.

U odnosu između države kao većinskog vlasnika i manjinskog akcionara sa značajnim učešćem u vlasništvu, neophodno je ukazati na sljedeće:

- Prvo, postojanje manjinskog akcionara sa udjelom koji posjeduje Vile Oliva u Institutu Igalo, samo po sebi nije, niti treba da bude teret, ograničenje ili smetnja za poslovanje Instituta Igalo. U idealnom scenariju, kakav nažalost ne postoji u najvećem broju crnogorskih državnih preduzeća, pa tako ni u Institutu Igalo, manjinski akcionari često jesu korektivni faktor, dodatna vrijednost razvoju i

unapređenju određene kompanije. Zbog navedenog, najbolje prakse korporativnog upravljanja ne isključuju manjinske akcionare iz vlasništva i upravljanja, već stimulišu njihovo postojanje i proširuju opseg njihovih prava i mehanizme pravne zaštite. Nagovještaj za promjenu ovog odnosa u Institutu Igalo, pronalazimo u posljednjoj zajedničkoj aktivnost većinskog i akcionara sa značajnim učešćem u obezbjeđivanju sredstava u iznosu od 10 miliona eura (5+5 omjer) radi deblokade računa Instituta Igalo;

- Drugo, činjenica da je kompanija Vile Oliva gotovo dvije decenije uspješan privredni subjekt čija je djelatnost u određenoj mjeri kompatibilna sa djelatnošću Instituta, trebala bi da predstavlja dodatnu vrijednost i da sinergetski djeluje u odnosu sa većinskim vlasnikom. Nažalost, iskustvo i praksa su pokazali da to nije bio slučaj u prethodnom periodu;

- Treće, učešće manjinskog vlasnika sa navedenom vlasničkom strukturom znači i njegovo prisustvo i participaciju u organima upravljanja, pa samim tim i u definisanju poslovne strategije Instituta. Ipak, postojeće stanje u odnosu na strategiju Instituta je sljedeće. Manjinski akcionar (Vile Oliva) ima jasnu strategiju, dok odbor direktora i sama kompanija sve do sada nijesu imali jasnu poslovnu strategiju koja bi predviđela i determinisala razvoj organizacije u dužem vremenskom periodu. Razlog je jednostavan – država, kao većinski akcionar, do sada, kako je i opisano u posebnom dijelu Plana restrukturiranja, nije imala svoju vlasničku strategiju koja bi se prenijela i na pravljache organe, odnosno na Institut kao posebno pravno liče. U tom kontekstu, važnost Plana restrukturiranja prevazilazi uobičajene okvire, jer podrazumijeva i po prvi put identifikovanje jasne strategije većinskog vlasnika u odnosu na Institut Igalo;

- Četvrto, tokom izrade Plana postavljalo se opravdano pitanje da li manjinski akcionar sa značajnim učešćem u kapitalu (Vile Oliva) sa svojim profesionalnim iskustvom, referencama i stručnim znanjem ima poslovni interes da nastavi da participira u kompaniji uz zadržavanje postojećeg vlasničkog udjela (isto pitanje se odnosilo i na ostale manjinske akcionare). Iako nije predmet analize ovog dokumenta, neophodno je jasno istaći da je manjinski akcionar (Vile Oliva) iskazao svoju poslovnu strategiju da preuzme većinsko vlasništvo i upravljanje nad kompanijom tokom posljednjeg neuspješnog tendera za prodaju većinskog paketa akcija države u Institutu. Sa druge strane, nakon predaje Plana restrukturiranja, manjinski akcionar sa značajnim učešćem je izrazio spremnost za učešće u mjerama iz Plana restrukturiranja;

- Peto, i država i Vile Oliva se u odnosu na svoje vlasništvo nalaze u pravno i ekonomsko-finansijski nepovoljnoj poziciji u svjetlu predstojećih poslovnih odluka Instituta Igalo. Potrebno je birati između izvjesnog stečaja (neusvajanje Plana restrukturiranja) ili nastavka poslovanja (usvajanje Plana restrukturiranja). Država, kako je i opisano u uvodnom dijelu ovog dokumenta, je u proteklih 20 godina lutala u odnosu na svoju vlasničku strategiju u Institutu Igalo – između želje da zadrži Institut sa postojećom vlasničkom strukturom (udio države se nije mijenjao dugi niz godina, već je dominantno utvrđen modelom privatizacije), da proda svoj udio (neuspjele privatizacije), ili da poveća svoj udio (oklijevanje da kupi svoj udio od države Srbije ili od postojećih manjinskih akcionara bez Vile Oliva). Neodlučnost države, u svim tim pokušajima, uz druge objektivne razloge koji nijesu predmet analize ovog dokumenta, značajno je uticala na postojeće stanje u Institutu.

- Šesto, pod pretpostavkom da se mjere državne pomoći vrše uz zadržavanje postojećeg vlasničkog kapitala, teret raspodjele između akcionara bio bi neproporcionalan. Preciznije, isključivo učestvovanje države sa svim mjerama u spašavanju Instituta Igalo bez dokapitalizacije i promjene vlasničke strukture, značilo bi i neravnomjernu raspoređenost tereta između zainteresovanih lica, što je suprotno relevantnim evropskim propisima i pravu konkurencije EU. Takođe, neučestvovanje manjinskih akcionara u mjerama spašavanja Instituta, uz zadržavanje iste vlasničke strukture, moglo bi dovesti i do „moralnog hazarda“ kod manjinskih akcionara prilikom donošenja odluka za

spровоđenje Plana, a obzirom da ne bi snosili finansijski teret sprovođenja mjera. To znači, da mjere iz plana restrukturiranja koje znače i direktnu pomoć Institutu, moraju biti sprovedene kroz dokapitalizaciju Instituta. Preciznije, za iznos državne pomoći za ulaganja u infrastrukturne kapacitete i rješavanje dužničkih odnosa Instituta prema povjeriocima, povećavaće se srazmjerno vlasnički udio države. To znači i smanjivanje vlasničkog udjela manjinskih akcionara, pod pretpostavkom da ne učestvuju u mjerama državne pomoći (dokapitalizaciji) i da ne prihvataju kupovinu akcija od strane većinskog akcionara. To znači, i da država u tom slučaju (manjinski akcionari ne žele da prodaju svoj udio, i istovremeno ne prihvataju dokapitalizaciju), treba da razmišlja ekonomski racionalno o drugoj, nepopularnoj, ali i jedino opravdanoj mjeri – pokretanju stečajnog postupka u Institutu Igalo. Preciznije, Plan restrukturiranja se mora sprovoditi pod jasno definisanim preduslovima i bez mogućih opstrukcija koje mogu ugroziti poslovanje Instituta tokom sprovođenja mjera iz Plan restrukturiranja. To znači i transparentan, pravičan i fer odnos prema manjinskim akcionarima, ali i istovremeno jasan odnos i odgovornost prema upravljanju državnom imovinom.

- Sedmo, iz ugla odnosa većinskog vlasnika prema manjinskim akcionarima, neophodno je ukazati na pravnu prirodu Plana restrukturiranja i mjera koje se ovim dokumentom predlažu. Plan restrukturiranja ne predstavlja isti dokument koji se donosi prilikom korporativnih odluka restrukturiranja kompanije (podjela, spajanje, promjena organizacionog oblika i sl.) shodno Zakonu o privrednim društvima, niti predstavlja Plan restrukturiranja iz ugla stečajnog postupka, koji se usvaja saglasno odredbama Zakona o stečaju. Plan restrukturiranja Instituta Igalo u ovom slučaju predstavlja sui generis pravni akt koji usvajaju organi Instituta Igalo, shodno odredbama propisa kojim se uređuje državna pomoć i odredbama kompanijskog zakona, a koji predstavlja pravni osnov za mjere državne pomoći radi zadržavanja djelatnosti od opšteg ekonomskog interesa – usluga medicinske rehabilitacije. Imajući u vidu da je manjinski akcionar sa značajnim učešćem nakon predaje Plana jasno iznio stav da je spreman da učestvuje u predloženim mjerama na osnovu dopune Plana, te da nije zainteresovan za prodaju svog paketa akcija, restrukturiranje vlasničkog udjela države je moguće kroz eventualnu kupovinu akcija od preostalih akcionara (ukoliko postoji njihova zainteresovanost za prodaju). U tom smislu, neophodno je kvantifikovati maksimalni iznos sredsatava koje država kroz Plan restrukturiranja treba da opredijeli za ovu namjenu, uzimajući u obzir preostali broj akcionara i elaboratom utvrđenu cijenu akcija.

U odjeljku 7.1.3. Plana, naveden je način otkupa akcija manjinskih akcionara. U pogledu uslova pod kojima bi navedeni otkup akcija mogao da se sprovede, ukazujemo na relevantne odredbe Pravila o načinu trgovanja blokom akcija ("Službeni list Crne Gore", br. 036/19 od 28.06.2019) (u daljem tekstu „Pravila“), kojima se reguliše način trgovanja određenom količinom akcija po utvrđenoj cijeni. U skladu sa Pravilima, blok akcija je najmanje ona količina akcija koja ispunjava jedan od dva sljedeća kriterijuma:

a) vrijednost posla kupoprodaje bloka akcija iznosi najmanje 250.000,00 EUR;

b) akcije koje su predmet bloka predstavljaju najmanje 10% od ukupnog broja akcija tog emitenta. Za trgovinu blokom akcija neophodno je prethodno odobrenje Komisije za tržište kapitala. Ono što je posebno neophodno naglasiti jeste da Pravila predviđaju na koji način se utvrđuje cijena akcija prilikom trgovine blokom akcija. U skladu sa Pravilima, cijena akcija jednaka je prosječnoj cijeni akcija koje su predmet bloka, na posljednja tri dana trgovanja tim akcijama na berzama u Crnoj Gori prije dana trgovanja blokom ovih akcija. Prosječna cijena akcija utvrđuje se na način što se ukupna vrijednost svih transakcija sa određenim akcijama na berzi u Crnoj Gori, u posljednja tri dana trgovanja tim akcijama, prije dana trgovanja blokom tih akcija, podijeli ukupnim brojem akcija koje

su bile predmet tih transakcija. Transakcije blokom akcija ne mogu se zaključivati po cijeni koja za više od 10% odstupa od prosječne cijene utvrđene na gore navedeni način.

Ukoliko se akcijama koje su predmet trgovine blokom nije trgovalo tokom tri dana u periodu od šest mjeseci prije dana trgovanja blokom akcija, cijena se određuje na osnovu prosječne cijene posljednje tri transakcije u periodu od šest mjeseci, a ukoliko sa tim akcijama nijesu zaključene tri transakcije u proteklih šest mjeseci, učesnici u bloku samostalno utvrđuju cijenu tih akcija. Izuzetno od navedenih ograničenja za utvrđivanje cijene Komisija može, na obrazložen zahtjev učesnika u blok transakciji, dati saglasnost da se cijena akcija utvrdi uz veće odstupanje od 10% od prosječne cijene izračunate na gore navedeni način. U tom slučaju učesnici u transakciji su dužni da, uz obrazložen zahtjev, dostave Komisiji elaborat o planiranoj cijeni akcija u blok transakciji, koji je sačinjen od strane ovlaštenog revizora. Elaborat o planiranoj cijeni naročito sadrži vrijednost, odnosno cijenu akcija, kao i metode na osnovu kojih je određena cijena akcija. Imajući u vidu broj akcija koje države posjeduje u Institutu, svako dalje sticanje akcija bi (pod uslovom da u ranijem periodu nije sproveden obavezni postupak preuzimanja) dovelo do obaveze države da sprovede postupak preuzimanja akcionarskog društva, odnosno da svim drugim akcionarima Instituta ponudi otkup akcija.

Naime, u skladu sa Zakonom o preuzimanju akcionarskih društava ("Službeni list Crne Gore", br. 018/11 od 01.04.2011, 052/16 od 09.08.2016) svako fizičko ili pravno lice koje samostalno ili sa povezanim licem, posredno ili neposredno, stekne akcije sa pravom glasa, tako da zajedno sa akcijama koje je već posjedovalo, posjeduje više od 30% ukupnog broja akcija sa pravom glasa emitenta, dužno je da objavi ponudu za preuzimanje akcija tog emitenta.

Shodno Zakonu o preuzimanju akcionarskih društava sticalac je dužan da, najkasnije u roku od dva radna dana od dana sticanja akcija sa pravom glasa kojim prelazi 30% akcija sa pravom glasa emitenta, obavijesti emitenta i Komisiju o donošenju odluke o preuzimanju svih preostalih akcija emitenta sa pravom glasa.

Sticalac je dužan da u postupku sprovođenja javne ponude za preuzimanje:

- 1) javnu ponudu za preuzimanje da svim vlasnicima akcija sa pravom glasa bez ograničavanja broja, odnosno procenta akcija, osim u slučajevima propisanim zakonom;
- 2) obezbijedi trajanje javne ponude za preuzimanje najmanje 15, a najduže 60 dana od dana objavljivanja prospekta za preuzimanje;
- 3) po zaključenju javne ponude za preuzimanje kupi sve ponuđene akcije;
- 4) plati istu cijenu za sve akcije iste klase prijavljene u postupku sprovođenja javne ponude za preuzimanje. Cijena akcija u postupku preuzimanja akcionarskih društava utvrđuje se na sljedeći način:

- najniža ponuđena cijena ne smije biti niža od najviše cijene po kojoj je sticalac ili sa njim povezano lice stekao akcije emitenta deset mjeseci prije dostavljanja obavještenja Komisiji.

- ako se akcijama emitenta trgovalo najmanje 15 dana trgovanja u periodu tri mjeseca prije dana nastupanja obaveze objavljivanja javne ponude za preuzimanje i ako je prosječna cijena akcija emitenta ostvarena u posljednjih deset mjeseci prije obavještanja Komisije, viša od najviše cijene sticanja, sticalac je dužan da ponudi prosječnu cijenu akcija, koja se utvrđuje kao količnik ukupne vrijednosti svih transakcija tim akcijama i broja akcija koje su bile predmet tih transakcija;

- ako je akcijama emitenta trgovano manje od 15 dana trgovanja u periodu tri mjeseca prije dana nastupanja obaveze objavljivanja javne ponude za preuzimanje, sticalac je dužan da angažuje

ovlašćenog revizora da sačini elaborat o fer vrijednosti akcija emitenta.

Broj dana u kojima se trgovalo akcijama emitenta u periodu tri mjeseca prije nastanka obaveze objavljivanja javne ponude za preuzimanje i prosječnu cijenu akcija emitenta ostvarenu u posljednjih deset mjeseci prije obavješćavanja Komisije, utvrđuje berza na zahtjev sticaoca. Ako je cijena akcija iz elaborata viša od najviše cijene sticanja, sticalac je dužan da javno ponudi cijenu iz elaborata.

Fer vrijednost akcija društva procjenjuje se na dan nastanka obaveze objavljivanja ponude za preuzimanje. U izradi elaborata o procjeni vrijednosti akcija primjenjuju se međunarodni standardi vrednovanja i međunarodni računovodstveni standardi.

Zakon o preuzimanju akcionarskih društava predviđa i opciju obaveznog dodatnog otkupa akcija u slučaju da sticalac u postupku stekne akcije društva, tako da zajedno sa akcijama koje je posjedovao prije sprovođenja javne ponude za preuzimanje posjeduje više od 75 % akcija – u tom slučaju vlasnici preostalih akcija sa pravom glasa imaju pravo da, u roku od 15 dana od dana objavljivanja rezultata javne ponude za preuzimanje, ponude akcije sticaocu na otkup.

Takođe, Zakon predviđa i mogućnost takozvanog “squeeze out-a”, odnosno mogućnost da sticalac zahtijeva obavezni otkup od manjinskih akcionara. Ovu mogućnost sticalac može koristiti ukoliko u toku postupka preuzimanja stekne najmanje 95% akcija u društvu. U tom slučaju manjinski akcionari su obavezni da prodaju svoje akcije sticaocu. Postupak dobrovoljnog preuzimanja akcionarskog društva Preferabilna opcija za otkup akcija manjinskih akcionara nakon usvajanja Plana mogao bi biti postupak dobrovoljnog preuzimanja akcionarskog društva od strane Države. U ovom slučaju bi Država kao većinski akcionar objavila dobrovoljnu ponudu svim manjinskim akcionarima pod jednakim uslovima. U ovom slučaju bi Država mogla slobodno da formira cijenu za otkup akcija, a na način koji bi mogao biti stimulisujući za manjinske akcionare da prodaju svoje akcije. Država bi postupak dobrovoljnog preuzimanja mogla usloviti dostizanjem određenog praga uspješnosti – na primjer, da se u postupku otkupi broj akcija koji joj omogućuje sticanje 2/3 većine u Institutu.

7.1.4. Polazne osnove za utvrđivanje cijene za otkup akcija

Imajući u vidu značajne razlike između tržišne, knjigovodstvene i nominalne vrijednosti akcija Instituta, projektni tim za izradu predmetnog Plana restrukturiranja polazi od osnovne pretpostavke – da je pravo bilo kog akcionara, uključujući i akcionara sa značajnim učešćem, da autonomno odluči da li će, pod kojim uslovima i eventualno na koji način (ako pozitivni propisi dozvoljavaju izbor) prodati sve ili dio svojih akcija. Imajući u vidu tu pretpostavku, kao i sadržinu navedenih propisa, projektnom timu je dostavljen dopis Vile Oliva upućen odboru direktora Instituta i predstavnicima Vlade Crne Gore od 23.05.2024. godine u kojem je iskazana namjera ove kompanije da iznese prodajni nalog na berzu za prodaju svih akcija, te dokument koji je prilog ovog dopisa pod nazivom: Viđenje manjinskog akcionara „HTP Vile Oliva “vezano za regulisanje odnosa sa većinskim vlasnikom, od 17.05.2024. godine. Naime, u tom dokumentu Vile Oliva u dva ponuđena scenarija rješavanja poslovnog odnosa sa većinskim vlasnikom (1,4) iskazuje spremnost da kupi akcije od države po cijeni ne manjoj od 70 eura, odnosno da proda svoje akcije po cijeni koja je 15-20 % niža od one po kojoj je spremna da plati za akcije većinskog vlasnika (Države Crne Gore), kao

i činjenicu da je postojao prodajni nalog na berzi za 104.909 akcija po cijeni od 58,14 eura.

7.1.5. Predloženi redosljed koraka u sprovođenju Plana restrukturiranja.

Imajući u vidu neophodnost značajnih finansijskih ulaganja u Institut u cilju očuvanja usluga od opšteg ekonomskog interesa za Crnu Goru koje Institut pruža, a što je detaljno već obrazloženo Planom restrukturiranja, predlog je projektnog tima da se navedena sredstva prevashodno obezbijede kroz dokapitalizaciju od strane akcionara. Na navedeni način bi se teret izbavljanja Instituta iz finansijskih poteškoća ravnomjerno podijelio među svim akcionarima. Uvažavajući činjenice da vjerovatno svi akcionari neće biti zainteresovani da učestvuju u dokapitalizaciji Instituta srazmjerno svom vlasničkom udjelu, da nijesu svi akcionari u mogućnosti da učestvuju u dokapitalizaciji, da legitiman cilj akcionara može biti da ne žele da učestvuju u dokapitalizaciji, Planom restrukturiranja je predviđena mogućnost da se nakon usvajanja Plana, a prije usvajanja odluke o dokapitalizaciji, otkupe akcije manjinskih akcionara.

Stoga bi red predloženih mjera bio sljedeći:

- Usvajanje Plana restrukturiranja;
- Omogućavanje opcije otkupa akcija manjinskih akcionara kroz javnu ponudu polazeći od postojećih proporcija davalaca javne ponude na način kako je to detaljnije opisano u tački 7.1.4.
- Nakon otkupa akcija od manjinskih akcionara koji su zainteresovani za prodaju svojih akcija Institut bi usvojio odluku o dokapitalizaciji – jednu ili više odluka shodno neophodnosti obezbjeđivanja sredstava na način kako je to predviđeno radi realizacije konkretnih mjera iz Plana restrukturiranja.
- Ukoliko manjinski akcionari ne budu zainteresovani za učešće u postupku dokapitalizacije, nedostajuća sredstava za sopstveno učešće bi bila obezbjeđena od strane Instituta (umjesto manjinskih akcionara) na način kako je to detaljnije opisano Planom restrukturiranja.

U Odjeljku 7.2. Plana, navodi se predlog mjera za finansijsko restrukturiranje. Predlog mjera finansijskog restrukturiranja Instituta pripremljen je u skladu sa Smjernicama o državnoj pomoći i instrukcijama dobijenim od većinskog vlasnika i menadžmenta društva u pogledu statusa i valorizacije njegove nepokretne imovine. Navedeni plan sadrži predlog mjera finansijske sanacije postojećih finansijskih neprilika kao i predlog pribavljanja i upotrebe izvora finansiranja za kapitalno ulaganje koje će omogućiti rast i razvoj poslovanja, te kontinuitet njegovog poslovanja tj. njegovu održivost. Predlog mjera finansijske sanacije podrazumijeva utvrđivanje otvorenih i skrivenih gubitaka, kao i ispitivanje mogućnosti poboljšanja finansijskog položaja prestrukturiranjem sredstava i izvora finansiranja.

Detaljan opis postupka sprovođenja Plana restrukturiranja dat je u poglavlju 8 Plana (strana 229). U skladu sa Smjernicama za izradu Plana restrukturiranja, u Planu je u formi tabelarnog prikaza dat pregled svih mjera sa navedenim iznosom potrebnih sredstava, sumarnim opravdanjem iz ugla državne pomoći, rokom i nadležnim organom za implementaciju konkretne mjere kao i sa načinom praćenja njene realizacije. Mjere su metodološki koncipirane i postavljene prema sljedećem redosljedu čiji rokovi mogu biti različiti: vlasničko restrukturiranje, finansijsko restrukturiranje, strateško i poslovno restrukturiranje. Sve prethodno navedeno će biti finansirano iz javnih sredstava i sopstvenog učešća Instituta u odnosu 60:40.

Tabela 16. Opis postupka sprovođenja Plana restrukturiranja

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
VLASNIČKO RESTRUKTURIRANJE						
1	Otkup akcija manjinskih akcionara	3.589.725	Mjere državne pomoći koje se planiraju Planom restrukturiranja, direktno bi bile protivne ekonomskim interesima države kao većinskog vlasnika, u slučaju ako pored države, kao većinskog akcionara, i ostali akcionari, proporcionalno ne budu učestvovali u mjerama pomoći Institutu. Isključivo učestvovanje države sa svim mjerama u spašavanju Instituta Igalo bez dokapitalizacije i promjene vlasničke strukture, značilo bi i neravnomjernu raspoređenost tereta između zainteresovanih liča, što je suprotno relevantnim evropskim propisima i pravu konkurencije EU. Takođe, neučestvovanje manjinskih akcionara u mjerama spašavanja Instituta, uz zadržavanje iste vlasničke strukture, moglo bi dovesti i do „moralnog hazarda“ kod manjinskih akcionara prilikom donošenja odluka za sprovođenje Plana, a obzirom da ne bi snosili finansijski teret sprovođenja mjera. To znači, da mjere iz plana restrukturiranja koje znače i direktnu pomoć Institutu, moraju biti sprovedene kroz dokapitalizaciju Instituta. Uvažavajući činjenice da nijesu svi akcionari zainteresovani da učestvuju u dokapitalizaciji Instituta srazmjerno svom vlasničkom udjelu, da nijesu svi akcionari u mogućnosti da učestvuju u dokapitalizaciji, da legitiman cilj akcionara može biti da ne žele da učestvuju u dokapitalizaciji, te da je neophodno da za Plan restrukturiranja glasa akcionara, Planom restrukturiranja je predviđena mogućnost da se nakon usvajanja Plana, a prije usvajanja odluke o dokapitalizaciji, otkupe akcije manjinskih akcionara.	Početak implementacije plana restrukturiranja (mart 2025)	Vlada Crne Gore Nadležni organi društva	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
FINANSIJSKO RESTRUKTURIRANJE						
1	Prodaja nepokretnosti u vlasništvu privrednog društva "Institut dr Simo Milošević" Igalo u cilju izmirenja dospjelih obaveza i obezbjeđivanja tekuće likvidnosti Društva.	13.433.052	Uvidom u analitiku dospjelih obaveza moguće je utvrditi iznos dospjelih obaveza za plaćanje. U cilju izbjegavanja prinudnih mjera za naplatu i sprečavanja pokretanja stečajnog postupka potrebno je kroz Plan restrukturiranja opredijeliti navedeni iznos državne poći za izmirenje dospjelih obaveza i održavanje trenutne likvidnosti.	mart 2025.	Menadžment Instituta, Odbor direktora i Skupština akcionara.	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG
2	Pretvaranje prava korišćenja u pravo svojine nad zemljištem koje je se u finansijskim iskazima Društva evidentira kao njegova materijalna imovina	Vrijednost zemljišta koje je u bilansu stanja Instituta iskazano kao njegova imovina a koje je prema zvaničnoj evidenciji u vlasništvu Države Crne Gore iznosi 47.735.439 €, Po osnovu revalorizacije zemljišta konstituisana je revalorizaciona rezerva u iznosu od 25.504.656 €.	Ukoliko se pretvaranje prava korišćenja u prvo svojine izvrši u skladu sa odlukama nadležnih državnih organa ili u sudskom postupku navedeno neće imati tretman državne pomoći. U tom slučaju dio prenesene imovine može biti realizovan na tržištu u cilju pribavljanja izvora finansiranja sa kojima kontribuiru Institut. U slučaju ovog scenarija odustalo bi se od prodaje objekata Faze I i Dječjeg odjeljenja.	U toku 2025. godine	Vlada CG, Menadžment Društva, Odbor direktora i Skupština akcionara.	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
	Kreditno zaduženje instituta u iznosu od 14.468.441	Za planirano investiciono ulaganje u rekonstrukciju Faze II Instituta	Navedeni kredit bi bio uzet na rok od 6 godina sa grejs periodom od 2 godine sa povoljnom kamatnom stopom. Kao obezbjeđenje kredita bilo bi upisano založno pravo povjerioča na nepokretnostima Instituta. Na ovaj način bi Institut obezbijedio da ukupna kontribucija u Planu restrukturiranja bude u skladu sa odredbama o državnoj pomoći.	2025 i 2026. Godina.	Menadžment Instituta i Odbor direktora	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi CG
	STRATEŠKO (INVESTICIONO) RESTRUKTURIRANJE					
1	Investicija u rekonstrukcij u objekata	1.500.000	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2025. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
2	Investicija u rekonstrukcij u objekata	35,216,175	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2026. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
3	Investicija u rekonstrukcij u objekata	20,297,316	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2027. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
4	Investicija u rekonstrukcij u objekata	4,615,779	Za primjenu odabrane strategijske opcije, neophodna je investicija u rekonstrukciju objekta faze II na nivo 4 zvjezdice.	2028. godina	Nadležni organ Instituta Igalo	Agencija za kontrolu državne pomoći i nadležna ministarstva u Vladi Crne Gore
	POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE – MARKETING I BRENDIRANJE					
1	Digitalni marketing - SEO i redizajn sajta	10.000	Ova mjera povećava pristup informacijama i digitalnu vidljivost Instituta, podržava dugoročnu održivost i tržišnu konkurentnost. Naime, optimizacija sajta poboljšava vidljivost Instituta na	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim	Redovno praćenje posjeta sajtu, mjerenje broja

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
			pretraživačima, doprinosi dolasku novih korisnika i obezbjeđuje dugoročnu održivost, što je u skladu sa ciljevima pomoći za restrukturiranje. Optimizacija sajta i redizajn, dakle, unapređuju vidljivost Instituta na tržištu, smanjujući zavisnost od domaćeg tržišta i jačajući poziciju na međunarodnoj sceni. To pomaže Institutu da privuče širu korisničku bazu, smanjujući potrebu za dodatnom državnom podrškom. Državna pomoć je opravdana jer doprinosi održivosti kroz povećanje tržišnog učešća i konkurentnosti u skladu s ciljevima restrukturiranja.		Instituta	posjeta i pozicija u pretragama
2	Digitalni marketing - PPC kampanje za lokalno tržište	15.000	Predlog mjere privlači korisnike iz lokalne i regionalne sredine, što doprinosi jačanju lokalne ekonomije i smanjenju socijalnih problema. Na taj način se smanjuje zavisnost od državne pomoći, jer veći priliv korisnika smanjuje rizik poslovanja. PPC kampanje, dakle, doprinose rastu tržišnog učešća Instituta, omogućavajući mu bolju konkurentnost na domaćem tržištu. Time se opravdava potreba za državnom podrškom kroz smanjenje regionalnih socijalnih problema i poboljšanje uslova tržišta rada.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Stopa konverzije i povrat na investiciju, analiza rezultata kampanja
3	Digitalni marketing - Content marketing	12.000	Kreiranje edukativnog sadržaja pomaže brendiranju Instituta kao vodeće institucije za rehabilitaciju i zdravlje, podržavajući cilj opšteg interesa. Državna pomoć se može opravdati kao podrška održivosti i zadovoljenju potreba korisnika, jer Institut kroz obrazovni sadržaj jača svoj brend i doprinosi opštem interesu. Mjera, dakle, edukuje i informiše korisnike, povećava svijest o brendu i doprinosi rastu tržišnog učešća. Ovo doprinosi dugoročnoj održivosti Instituta, jer se korisnici dodatno informišu o prednostima Instituta, što smanjuje potrebu za državnom podrškom u budućnosti.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Praćenje interakcija na društvenim mrežama, angažman na društvenim mrežama
4	Personalizovane usluge- Razvoj osnovnih paketa	10.000	Mjera omogućava raznovrsnu ponudu za različite klijente (terapijski, wellness), čime se doprinosi održivom poslovanju Instituta. Državna pomoć je ovdje opravdana jer omogućava bolje usklađivanje sa tržištem i dugoročno doprinosi održivosti kroz zadovoljenje šireg spektra potreba. Raznovrsna ponuda usmjerena na različite korisnike omogućava finansijsku održivost i diverzifikaciju prihoda. Na taj način, Institut smanjuje zavisnost od državne pomoći prilagođavajući se potrebama tržišta.	2025. godina	Nadležni organi društva - Tim za razvoj usluga	Broj novih korisnika i zadovoljstvo korisnika

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
5	Personalizovane usluge - Implementacija osnovnog chatbot sistema	15.000	Automatizacija komunikacije sa korisnicima doprinosi većem zadovoljstvu i efikasnosti Instituta. Na taj način ova mjera omogućava bolju dostupnost informacija i unapređuje korisničko iskustvo, podržava održivost poslovanja, što je u skladu s ciljem održivosti bez dodatne državne intervencije. Državna pomoć se, dakle, opravdava kroz unapređenje efikasnosti i dugoročnu održivost poslovanja Instituta.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta – IT sektor Instituta	Redovno ažuriranje i praćenje korisničkih upita, mjerenje korisničkog zadovoljstva i vrijeme odgovora
6	Rebrandiranje - Vizuelni identitet i logo	7.000	Mjera poboljšava diferencijaciju Instituta, povećava privlačnost brenda što doprinosi dugoročnoj održivosti. Unapređenje vizuelnog identiteta, dakle, doprinosi diferencijaciji Instituta i privlači nove korisnike, što smanjuje rizik od gubitka konkurentnosti i potrebe za dodatnom državnom podrškom. Državna pomoć je opravdana jer doprinosi dugoročnom jačanju konkurentnosti kroz diferencijaciju brenda, koja je ključna za održivost.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (dizajnerski tim, marketing agencija)	Analiza percepcije korisnika, mjerenje prepoznatljivosti brenda
7	Rebrandiranje - Kreiranje promotivnog materijala	8.000	Kreiranje kvalitetnog promotivnog materijala omogućava veći domet promocije Instituta i pridobijanje novih korisnika. Državna pomoć se opravdava kroz doprinos održivosti poslovanja Instituta i jačanje prepoznatljivosti brenda u skladu sa strategijom restrukturiranja.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (dizajnerski tim, marketing agencija)	Prikaz novih materijala na sajtu i mrežama, broj novih korisnika
8	Priprema za internacionalizaciju - Istraživanje tržišta	10.000	Mjera pruža Institutu podatke potrebne za širenje na međunarodna tržišta, što doprinosi stabilnosti i rastu poslovanja Instituta i smanjuje zavisnost od domaćih korisnika. Na ovaj način, Institut osigurava stabilniji prihod bez potrebe za dodatnom državnom intervencijom.	2025. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (marketing agencija)	Izveštaj o tržišnim prilikama
RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja

9	Digitalni marketing - Širenje PPC kampanja na međunarodno tržište	30.000	Mjera podstiče širenje Instituta na međunarodna tržišta, doprinosi konkurentnosti i smanjuje zavisnost od domaćeg tržišta. Proširenje oglašavanja na međunarodno tržište osigurava rast i diverzifikaciju korisničke baze Instituta, što doprinosi njegovoj dugoročnoj održivosti. Državna pomoć je opravdana jer podržava dugoročnu održivost kroz diverzifikaciju baze korisnika.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza tržišnog odziva, stopa konverzije i analiza rezultata po tržištu
10	Digitalni marketing - Napredni content marketing	15.000	Navedena mjera poboljšava informisanost potencijalnih posjetilaca, doprinosi popularizaciji brenda i jačanju tržišnog učešća. Napredni sadržaj doprinosi lojalnosti korisnika i povećanju povjerenja u usluge Instituta, čime se dugoročno unapređuje održivost i konkurentnost. Državna pomoć se, dakle, može opravdati kroz jačanje konkurentnosti i dugoročne održivosti poslovanja.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Praćenje posjeta video sadržajima, broj novih pratilaca, broj pregleda i angažman korisnika
11	Digitalni marketing - Upravljanje društvenim mrežama	15.000	Aktivno angažovanje korisnika kroz društvene mreže poboljšava brend, povećava vidljivost i doprinosi tržišnom učešću, što Institutu daje stabilniju tržišnu poziciju. Opravdanje za državnu pomoć se temelji na podršci dugoročnom održivom razvoju i jačanju brenda Instituta.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza angažovanja na društvenim mrežama
12	Personalizovane usluge - Unapređenje chatbot sistema	10.000	Mjera povećava korisničko iskustvo za međunarodne posjetioce i unapređuje funkcionalnost u skladu sa širenjem na inostrana tržišta. Državna pomoć se opravdava kroz jačanje funkcionalnosti u skladu sa širenjem na inostrana tržišta.	2026. godina	Nadležni organi društva - IT sektor Instituta	Praćenje broja korisnika po jezicima
13	Personalizovane usluge - Razvoj aplikacije za korisnike Instituta	20.000	Digitalna platforma za korisnike doprinosi poboljšanju usluga i korisničkog iskustva, što povećava zadovoljstvo i lojalnost. Mjera, dakle, poboljšava korisničko iskustvo i informisanost, doprinosi rastu zadovoljstva i zadržavanju korisnika. Nadalje, veća funkcionalnost poboljšava održivost Instituta. Državna pomoć je opravdana jer doprinosi održivosti kroz unapređenje korisničkog iskustva i jačanje lojalnosti.	2026. godina	Nadležni organi društva - IT sektor Instituta, Eksterni stručnjaci	Praćenje preuzimanja i korišćenja aplikacije, broj preuzimanja i ocjena korisničkog zadovoljstva
14	Rebrandiranje i dodatna promocija - Dizajn novih promotivnih materijala	10.000	Promotivni materijali prilagođeni međunarodnim tržištima omogućavaju Institutu jači pristup inostranim korisnicima. Prilagođeni materijali za inostrano tržište omogućavaju veći domet promocije Instituta i pridobijanje novih korisnika. Državna pomoć se može opravdati kao podrška širenju Instituta na međunarodno tržište, čime se doprinosi dugoročnoj održivosti.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci	Prikaz novih materijala na sajtu i mrežama, broj novih inostranih klijenata

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
----	------------------	--	-----------------------------------	-----	----------------------------------	----------------

					(dizajnerski tim, marketing agencija)	
15	Internacionalizacija - Sklapanje partnerstava sa posrednicima	20.000	Mjera omogućava ciljani pristup inostranim tržištima, podržava brže širenje i doprinosi povećanju prihoda Instituta. Saradnja sa međunarodnim agencijama osigurava stabilniji priliv pacijenata i poboljšava tržišnu poziciju Instituta. Državna pomoć je opravdana kao podrška jačanju tržišne pozicije Instituta i održivom rastu prihoda.	2026. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Tim za međunarodne odnose i saradnju	Izveštaj agencije o rezultatima, broj ugovora sa partnerima i broj novih korisnika
16	Internacionalizacija - Učešće na međunarodnim sajmovima i događajima	15.000	Mjera povećava vidljivost Instituta, doprinosi umrežavanju i pristupu novim tržištima. Prisustvo na ključnim događajima povećava vidljivost i kredibilitet Instituta na međunarodnom tržištu, što doprinosi dugoročnoj održivosti, odnosno povećava šanse za finansijsku održivost bez državne pomoći. Otuda se ova mjera opravdava kroz unapređenje međunarodne konkurentnosti i podršku dugoročnom razvoju.	2026. godina	Nadležni organi društva - Menadžment i marketing tim Instituta	Broj novih kontakata i zaključenih ugovora, praćenje uticaja sajмова na poslovanje
17	Digitalni marketing - Održavanje i proširenje PPC kampanja	35.000	Mjera povećava profitabilnost usmjeravanjem na uspješne kanale i doprinosi boljoj konkurentnosti. Naime, povećanjem ulaganja u PPC kampanje na uspješnim kanalima, Institut povećava profitabilnost i konkurentnost. Državna pomoć je opravdana kroz poboljšanje efikasnosti i jačanje održivosti poslovanja Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza ROI kampanja i druge PPC metrike
18	Digitalni marketing - Video kampanje i svjedočenja korisnika	10.000	Mjera unapređuje brend kroz autentične sadržaje, povećava povjerenje korisnika i podstiče privlačnost brenda. Autentične priče i testimonijali (svjedočenja) povećavaju povjerenje korisnika i jačaju brend Instituta, što podstiče dugoročnu održivost i smanjuje potrebu za državnom podrškom. Otuda je državna pomoć opravdana jer doprinosi jačanju brenda i dugoročnoj održivosti poslovanja Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci	Praćenje efekta testimonijala
19	Digitalni marketing - Upravljanje društvenim mrežama	15.000	Predlog mjere doprinosi većem angažovanju korisnika i povećava lojalnost korisnika kroz interakciju. Aktivnim angažovanjem korisnika na društvenim mrežama, Institut poboljšava online prisutnost i lojalnost korisnika. Pomoć je opravdana kroz povećanje dugoročne održivosti i konkurentnosti Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta	Analiza angažmana na društvenim mrežama

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravdanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
----	------------------	--	-----------------------------------	-----	----------------------------------	----------------

20	Personalizovane usluge - Dodatne funkcije aplikacije	10.000	Mjera povećava korisničko iskustvo omogućavanjem rezervacija i live podrške, što doprinosi zadržavanju korisnika i širenju na tržištu. Ove funkcije, dakle, poboljšavaju korisničko iskustvo, zadržavajući korisnike i time smanjujući potrebu za dodatnim resursima i podrškom države. Otuda je pomoć opravdana jer doprinosi unapređenju korisničke baze i dugoročnoj održivosti.	2027. godina	Nadležni organi društva - IT sektor Instituta, Eksterni stručnjaci	Praćenje korišćenja novih funkcija
21	Personalizovane usluge - Analiza korisničkog iskustva i personalizacija	8.000	Mjera omogućava bolje razumijevanje potreba korisnika i prilagođavanje usluga čime se povećava zadovoljstvo korisnika. Naime, kroz analizu i prilagođavanje usluga, Institut unapređuje korisničko iskustvo, povećavajući zadovoljstvo korisnika. Otuda je opravdano pružanje pomoći jer doprinosi održivosti kroz bolje razumijevanje potreba korisnika	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Sektor za istraživanje	Izveštaj o korisničkom iskustvu
22	Rebrandiranje i konsolidacija identiteta - Revizija i osvježanje brend identiteta	5.000	Navedena mjera doprinosi usklađivanju brenda sa međunarodnim standardima i povećava konkurentnost Instituta. Ažuriranje brend identiteta u skladu sa međunarodnim standardima povećava prepoznatljivost Instituta i doprinosi njegovoj dugoročnoj stabilnosti, smanjujući potrebu za državnom podrškom. Državna pomoć se opravdava kao podrška dugoročnoj konkurentnosti i usklađivanju sa globalnim trendovima.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Eksterni stručnjaci (marketing agencija)	Praćenje percepcije brenda
23	Internacionalizacija - Nove promocije i partnerstva	25.000	Kroz strateška partnerstva sa inostranim agencijama, Institut osigurava stabilnost prihoda i dugoročni rast. Pomoć je opravdana jer doprinosi stabilnosti i održivom razvoju Instituta.	2027. godina	Nadležni organi društva - Marketing tim Instituta, Tim za međunarodne odnose i saradnju	Izveštaj o partnerstvima
24	Internacionalizacija - Izgradnja mreže saradnika u ključnim zemljama	15.000	Mjera omogućava direktniji pristup klijentima na ciljnim tržištima, podržava širenje i stabilnost poslovanja Instituta. Državna pomoć se može opravdati kao podrška jačanju međunarodne pozicije Instituta i zadovoljenju potreba stranih korisnika, jer mreža saradnika olakšava pristup tržištima i doprinosi opštem interesu. Ovo doprinosi održivosti Instituta kroz dugoročnu izgradnju prisustva na stranim tržištima, smanjujući potrebu za državnom podrškom u budućnosti.	2027. godina	Nadležni organi društva - Tim za međunarodne odnose i saradnju	Prikaz rasta saradnika i uticaj na prihode

RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja
----	------------------	--	------------------------------------	-----	----------------------------------	----------------

POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE – DIGITALIZACIJA POSLOVANJA						
1	Kreiranje i sprovođenje sveobuhvatne strategije digitalne transformacije; Razvoj i implementacija novog sveobuhvatnog integrisanog centralnog informacionog sistema	1.061.300 (bez PDV-a)	Benefiti povećanog stepena digitalizacije kroz uvođenje novog informacionog sistema su brojni, kako za organizaciju u cjelini, tako i za njene pojedinačne interne i eksterne korisnike i obuhvataju: povećanje operativne efikasnosti, minimiziranje rizika od grešaka, unapređenje korisničkog iskustva, adekvatnije upravljanje resursima i automatizaciju procesa. Na ovaj način, Institut će, kroz racionalizaciju poslovanja, efikasnije obavljati aktivnosti od opšteg ekonomskog interesa, uz povećano zadovoljstvo svih korisnika.	Jul 2026.	Vlada Crne Gore Nadležni organi društva	Agencija za kontrolu državne pomoći, Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG
POSLOVNO RESTRUKTURIRANJE – LJUDSKI RESURSI						
1	Razvoj i sprovođenje Strategije optimizacije i unapređenja ljudskih resursa kroz kontinuirani razvoj i obuku postojećih kadrova, ciljanu reorganizaciju, te razvoj specijalizovanih programa regrutacije za ključna i deficitarna zanimanja od značaja za	3.000.000	Mjera unapređenja ljudskih resursa Instituta, predviđena Planom restrukturiranja, predstavlja neophodan korak za dugoročnu stabilnost i održivost Instituta, koji pruža usluge od opšteg interesa. Razvoj i obuka postojećih kadrova, kao i regrutacija za ključna i deficitarna zanimanja, direktno doprinosi unapređenju operativne efikasnosti Instituta, čime se posredno ostvaruju ekonomski interesi države kao većinskog vlasnika. Ove aktivnosti omogućavaju Institutu da zadrži ključne kadrove i popuni stručne pozicije koje su od vitalnog značaja za kvalitet usluga, smanjujući rizik od nedostatka stručnog osoblja. Kroz obezbjeđivanje stabilne kadrovske strukture i izgradnju kompetencija, Institut postaje manje zavisao od eksternih resursa i smanjuje komercijalni rizik. Time se omogućava dugoročna poslovna održivost i dodatna stabilnost pružanja zdravstvenih usluga, što je	Decembar 2028	Vlada Crne Gore Nadležni organi Društva Novoformirani HR sektor	Posebno stručno tijelo (Komisija za praćenje sprovođenja Plana restrukturiranja) i nadležna ministarstva u Vladi CG
RB	Predložena mjera	Trošak – iznos potrebnih sredstava (€)	Opravljanje iz ugla državne pomoći	Rok	Nadležni organ za implementaciju	Način praćenja

	efikasno i kvalitetno funkcionisanje Instituta.		od opšteg interesa. Nadalje, predložena mjera ojačava kapacitet Instituta za potencijalno korišćenje sredstava međunarodnih razvojnih fondova i povoljnijih kredita, kroz poboljšanje kreditnog boniteta i reputacije na tržištu. Razvoj ljudskih resursa doprinosi povećanju fleksibilnosti Instituta u pružanju usluga, čime se osigurava efikasnije obavljanje aktivnosti od ekonomskog interesa i smanjuje rizik od poremećaja u kontinuitetu pružanja usluga korisnicima. Ključne prednosti za državu kao većinskog akcionara uključuju: Zadržavanje stručnih kadrova i smanjenje rizika od fluktuacije – Time se osigurava kontinuirano pružanje usluga od opšteg interesa. Povećanje efikasnosti i smanjenje operativnih troškova kroz optimizaciju radnih procesa i izbjegavanje gubitaka resursa zbog nedostatka kompetentnog osoblja. Unapređenje kvaliteta usluga – Razvoj i obuka kadrova direktno utiču na kvalitet usluga Instituta, što doprinosi reputaciji i povjerenju javnosti. Povećanje povjerenja korisnika i društvene odgovornosti Instituta, što pozitivno utiče na ugled države kao vlasnika. Ova mjera, kao sastavni dio Plana restrukturiranja, pomaže Institutu da efikasno odgovori na izazove savremenog tržišta, kroz održivo kadrovsko upravljanje i adekvatnu podršku korisnicima.			
--	---	--	---	--	--	--

Izvor: *Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo*

Podsticajni efekat

Shodno tački 59 Smjernica, ukoliko država namjerava da dodijeli pomoć za restrukturiranje mora dokazati da bi bez pomoći došlo do restrukturiranja, prodaje ili likvidacije korisnika na način kojim se ne bi ostvario cilj od zajedničkog interesa utvrđen u odjeljku 3.1.1. Ti dokazi mogu biti dio analize predstavljene u skladu sa tačkom 53 Smjernica (Potreba za intervencijom države – alternativni scenario), što je i sprovedeno u Planu Odjeljak 5.1. (strana 164).

Odjeljak 3.5. Smjernica definiše proporcionalnost pomoći, odnosno da je pomoć svedena na minimum. Dalja razrada ovog principa je u odjeljku 3.5.2. Smjernica, gdje se navodi pojam pomoći za restrukturiranje (tačka 61.) Naime, iznos i intenzitet pomoći za restrukturiranje treba ograničiti na strogi minimum koji, imajući u vidu postojeća finansijska sredstva korisnika, njegovih akcionara ili poslovne grupe kojoj pripada, omogućava da se sprovede restrukturiranje. **Mora se naročito obezbijediti dovoljan nivo sopstvenog doprinosa troškovima restrukturiranja i raspodjele tereta, kako je detaljnije utvrđeno u ovom odjeljku.**

Sopstveni doprinos

Shodno tački 62 Smjernica, za troškove restrukturiranja zahtijeva se znatan doprinos iz sopstvenih sredstava korisnika pomoći, njegovih akcionara ili povjerilaca ili poslovne grupe kojoj pripada ili novih ulagača. Takav sopstveni doprinos trebalo bi u smislu efekata na solventnost ili likvidnost korisnika po pravilu da bude uporediv sa dodijeljenom pomoći. Ako na primjer pomoć koja će se dodijeliti jača vlasnički kapital korisnika, sopstveni doprinos trebalo bi na sličan način da sadrži i mjere kojima se jača vlasnički kapital, kao što su prikupljanje svježeg vlasničkog kapitala od postojećih akcionara, otpis postojećeg duga i kapitalnih obveznica ili konverzija postojećeg duga u kapital, ili prikupljanje novog spoljnog kapitala po tržišnim uslovima. Prilikom ocjenjivanja potrebnog obima mjera za ograničavanje narušavanja konkurencije u skladu sa tačkom 90, uzeće se u obzir u kojoj mjeri sopstveni doprinos ima efekat uporediv sa dodijeljenom pomoći.

Dalje se tačkom 63. definiše da doprinosi moraju biti konkretni, tj. stvarni, isključujući očekivane buduće dobiti kao što je novčani tok, i moraju biti što veći. Doprinos države ili javnog preduzeća može se uzeti u obzir samo ukoliko ne uključuje pomoć. To bi mogao biti slučaj, naročito, ukoliko doprinos obezbjeđuje subjekt koji je nezavisan od organa koji dodjeljuje pomoć i koji donosi odluku o ulaganju na osnovu sopstvenih komercijalnih interesa. Sopstveni doprinos obično se smatra adekvatnim ako iznosi najmanje 50% troškova restrukturiranja (tačka 65 Smjernica). U izuzetnim okolnostima i u slučajevima posebnih problema, koje država članica mora dokazati, može se prihvatiti doprinos koji je manji od 50% troškova restrukturiranja, pod uslovom da je iznos tog doprinosa i dalje znatan.

Predložen je odnos 40:60, uzimajući u obzir izuzetnu okolnost da je primarna uloga Instituta zbrinjavanje FZO pacijenata i da je cjelokupno egzistiranje Instituta usmjereno prije svega, na pružanje usluga od opšteg ekonomskog interesa i da je izvjesno da će se Institut tokom procesa restrukturiranja uzdržati od poslovnog ponašanja čiji je cilj brzi rast njegovog tržišnog udjela koji se odnosi na posebne proizvode ili geografska tržišta koja konkurenti koji ne primaju državnu pomoć ne mogu ponuditi. Ponuđeno sopstveno učešće predstavlja pravu mjeru tereta koji Institut može da podnese, a da ne ugrozi isporuku usluga koje pruža FZO pacijentima. Svaka druga, intenzivnija prisutnost Instituta u troškovima restrukturiranja dovodi u pitanje kvalitet i tempo primanja i

zbrinjavanja FZO pacijenata. S druge strane, Institut će dati sopstveni napor, koji je, konačno i pravičan u odnosu na konkurenciju, procjenjujući obim komercijalne djelatnosti koju Institut obavlja.

Kroz čitav plan je dokazivano da je dodjela državne pomoći jedini način oporavka Instituta. Nesporo su detaljno sagledane i iscrpljene sve druge mogućnosti obezbjeđenja kapitala na tržištu, nakon čega su kreirane i odabrane adekvatne mjere pomoći za restrukturiranje. U tom smislu, očekivana je dodjela javnih sredstava (u smislu člana 2. Zakona o kontroli državne pomoći), u cilju pokrivanja troškova restrukturiranja, uz očekivano, sopstveno učešće Instituta, u odnosu 60:40. Troškovi restrukturiranja ukupno iznose 88.062.252 eura i biće finansirani dijelom iz sopstvenih sredstava, u visini od 40%⁴, u ukupnom iznosu od 35.224.901 eura, a dijelom iz javnog finansiranja, u visini od 60%, u ukupnom iznosu 52,837,351 eura. Finansiranje sopstvenog doprinosa korisnika biće obezbijeđeno kroz kreditno zaduženje u iznosu od 14.468.441 eura, odnosno dezinvestiranje u iznosu od 13.433.052 eura. Predložen je odnos 40:60, uzimajući u obzir izuzetnu okolnost da je primarna uloga Instituta zbrinjavanje FZO pacijenata i da je cjelokupno egzistiranje Instituta usmjereno prije svega, na pružanje usluga od opšteg ekonomskog interesa i da je izvjesno da će se Institut tokom procesa restrukturiranja suzdržati od poslovnog ponašanja čiji je cilj brzi rast njegovog tržišnog udjela koji se odnosi na posebne proizvode ili geografska tržišta koja konkurenti koji ne primaju državnu pomoć ne mogu ponuditi. Ponuđeno sopstveno učešće predstavlja pravu mjeru tereta koji Institut može da podnese, a da ne ugrozi isporuku usluga koje pruža FZO pacijentima. Svaka druga, intenzivnija prisutnost Instituta u troškovima restrukturiranja dovodi u pitanje kvalitet i tempo primanja i zbrinjavanja FZO pacijenata. S druge strane, Institut će dati sopstveni napor, koji je, konačno i pravičan u odnosu na konkurenciju, procjenjujući obim komercijalne djelatnosti koju Institut obavlja.

Ograničen je iznos pomoći, dok je trajanje postupka restrukturiranja svedeno na apsolutni minimum, imajući u vidu planirane građevinske radove i sve preduslove za njihovo izvođenje (projektovanje, potrebne dozvole). Ispunjen je i uslov „jedan put, posljednji put “jer Institut nije koristio pomoć za restrukturiranje u proteklih deset godina. Kontinuitet takođe ne postoji ni sa drugim državnim pomoćima, iako je AZZK Rješenjem broj UPI-01-430/23-79/21 od dana 15.03.2024. godine utvrdila da je državna pomoć koja je nezakonito dodijeljena Institutu, od strane Ministarstva finansija, po osnovu Ugovora o načinu izmirenja dijela međusobnih obaveza, zaključenog dana 29.09.2023. godine, između Agencije za osiguranje depozita iz Beograda, Republika Srbija, Jugobanka AD Beograd u stečaju i Crne Gore - Ministarstva finansija, neusklađena sa Zakonom o kontroli državne pomoći. Naime, predmetna mjera nikada nije realizovana, niti je Institut ostvario ekonomsku prednost kroz ovu mjeru.

Strukturne mjere – prodaja imovine i smanjenje poslovnih aktivnosti predviđene su u cilju ograničenog narušavanja konkurencije i kako se ne bi prekomjerno pogoršala struktura tržišta, a da se pri tom ponovno uspostavi dugoročna održivost. Potencijalno štetni efekti po konkurenciju, ublažavaju se, osim kroz sopstveni doprinos i mjerama kojima se ograničava narušavanje konkurencije. Dodatno, planirani ustupci konkurenciji (koji će u otvorenom i transparentnom postupku biti ponuđeni tržištu), kreirani su tako da podržavaju ulazak na tržište novih konkurenata, širenje postojećih malih konkurenata ili prekograničnu djelatnost.

⁴ COMMISSION DECISION of 4.7.2016 ON THE STATE AID SA.40168 - 2015/C (ex SA.33584 - 2013/C (ex 2011/NN)) implemented by the Netherlands in favour of the professional football club Willem II in Tilburg, tačka 52 u kojem se smatra primjerenim 40% sopstvenog učešća korisnika

Mjere kojima se ograničava narušavanje konkurencije

Prilikom dodjele pomoći za restrukturiranje moraju se preduzeti mjere kojima se ograničava narušavanje konkurencije kako bi se štetni efekti na uslove trgovanja sveli na najmanju moguću mjeru i kako bi pozitivni efekti premašili štetne. U ovom slučaju se ocjenjuje odgovarajući oblik i obim takvih mjera u skladu sa odjeljkom 3.6.2. Smjernica. Ne dovodeći u pitanje tačku 84 Smjernica, mjere kojima se ograničava narušavanje konkurencije po pravilu su strukturne mjere. Ako je potrebno rješavati probleme narušavanja konkurencije u pojedinim slučajevima, mogu se prihvatiti mjere ponašanja osim onih utvrđenih u tački 84 ili mjere za otvaranje tržišta umjesto nekih ili svih strukturnih mjera koje bi se inače zahtijevale.

Strukturne mjere – prodaja imovine i smanjenje poslovnih aktivnosti

Na osnovu ocjene u skladu sa kriterijumima za odmjeravanje mjera kojima se ograničava narušavanje konkurencije (utvrđene u odjeljku 3.6.2.2.), od privrednih društava koja koriste pomoć za restrukturiranje može se zatražiti da prodaju imovinu ili smanje kapacitet ili prisustvo na tržištu (tačka 78 Smjernica). Prodaju imovine radi ograničavanja narušavanja konkurencije trebalo bi sprovesti bez neopravdanog odlaganja, uzimajući u obzir vrstu imovine koja se prodaje i sve prepreke njenoj prodaji, a u svakom slučaju prije kraja sprovođenja plana restrukturiranja. Prodaja imovine, otpis dugova i napuštanje djelatnosti koje ostvaruju gubitke, koji bi u svakom slučaju bili potrebni da bi se ponovo uspostavila održivost, u načelu se ne smatraju dovoljnim za rješavanje narušavanja konkurencije.

Ukoliko se ispostavi da bi moglo biti teško pronaći kupca za imovinu koju korisnik predlaže da proda, korisnik mora, čim sazna za takve poteškoće, da odredi druge oblike prodaje ili mjere koje treba preduzeti u vezi sa predmetnim tržištem ili tržištima ako ne uspije prva prodaja imovine (tačka 82).

Shodno Planu, jedino moguće rješenje u domenu finansijskog upravljanja je prodaja onih osnovnih sredstava koja nijesu u funkciji ili za koja se ne očekuje da će biti iskorišćena u dovoljnoj mjeri.

U Planu je identifikovano da to mogu biti objekti Faze I (soliter, E odjeljenje) i zgrada Dječjeg odjeljenja. Stručni tim Građevinskog fakulteta je procijenio da bi se prodajom ovih nekretnina mogla obezbijediti finansijska sredstva u iznosu od 13,433,052 eura. Finansijska sredstva dobijena prodajom nekretnina bi bila dovoljna za izmirenje obaveza koje ugrožavaju poslovanje Društva, a koje su procijenjene na iznos od 20.436.937,15 eura strana. Međutim, društvo nije u mogućnosti da obezbijedi finansijska sredstva za investiciona ulaganja. Procjena je da se u rekonstrukciju Faze II Instituta mora uložiti 61.629.270 eura. Kapitalno ulaganje u rekonstrukciju Faze II Instituta je investicija koja je potrebna i ne može se odlagati. Izostanak rekonstrukcije bi vrlo vjerovatno doveo do nemogućnosti pružanja usluge, samim tim i do gašenja Instituta. Odlaganje investicionog ulaganja po našem mišljenju nije moguće. Društvo nije u mogućnosti da na bilo koji način po tržišnim uslovima (bez državne pomoći) obezbijedi potrebna sredstva za neophodnu investiciju. Istovremeno izostanak investiranja vjerovatno bi doveo do prekida rada Instituta.

Donošenje odluke o prodaji nekretnina je u nadležnosti skupštine akcionara i nosi potencijalnu opasnost da će određeni broj akcionara biti nesaglasan što bi iziskivalo značajnija finansijska sredstva Instituta u narednoj godini, što dodatno povećava rizik od budućih finansijskih nepravila.

Imajući u vidu činjenicu da je finansijski položaj Instituta loš, a da on primarno determiniše mogućnosti finansiranja preduzeća nameće se zaključak da u ovom momentu Institut ne može dobiti bilo kakvu kreditnu podršku od strane finansijskih institucija. Nakon finansijskog saniranja Planom restrukturiranja je predviđena realizacija investicionog ulaganja u objekat Faze II Instituta. Potrebna finansijska sredstva za realizaciju investicije biće obezbijedena:

- dokapitalizacijom,
- dezinvestiranjem – prodaja osnovnih sredstava (Soliter, E odjeljenje i zgrada dječjeg odjeljenja),
- kreditnim zaduženjem.

Analizom postojećih kapaciteta moguće je identifikovati osnovna sredstva koja se trenutno ne koriste ili se koriste nedovoljno, kao i ona osnovna sredstva koja su van funkcije, a bez kojih Institut može nastaviti održivo poslovanje. Analiza poslovanja je pokazala da društvo u ovom momentu raspolaže određenim sredstvima – nekretninama koja bi mogla biti predmet realizacije imajući u vidu činjenicu da se trenutno ne koriste ili se koriste u malom obimu, te da zahtijevaju značajniju sanaciju i rekonstrukciju u cilju dovođenja u funkcionalno stanje. Pošto se djelatnost društva dominantno obavlja u objektu Faze II može se smatrati da dio objekti Faze I i to: Dječje odjeljenje, soliter i E odjeljenje mogu biti predmet prodaje. Institut Igalo obavlja djelatnost od opšteg ekonomskog interesa te je iz tog razloga njegovo održivo poslovanje predstavlja javni interes. Očuvanje javnog interesa i potreba za uslugama Instituta u kontinuitetu uslovili su stav da se nedostajući dio finansijskih sredstvima potrebnih za sprovođenje Plana restrukturiranja, obezbijedi prodajom objekata Dječjeg odjeljenja, zgrade Soliter i E odjeljenja.

Racionalno rješenje bi bilo da se identifikuju zemljišne parcele koje nijesu neophodne za poslovanje Institutu i da se izvrši njihova prodaja. Ovo rješenje se nameće kao logično i prihvatljivo imajući u vidu tržišnu konjukturu. Međutim, ovaj scenario nije izvodljiv jer Institut nema pravo raspolaganja zemljištem, odnosno zemljište se nalazi u državnom vlasništvu. U slučaju da Vlada da saglasnost za pretvaranje prava korišćenja zemljišta u pravo svojine ova aktivnost bi se smatrala mjerom državne pomoći. Pretvaranje korišćenja u pravo svojine po odluci nadležnih organa se ne smatra vidom državne pomoći ali u ovom trenutku ovo se ne može to smatrati realno predvidivom pretpostavkom niti može prejudicirati način rješavanja, te stoga ovaj model nije predložen kao moguće rješenje u Planu restrukturiranja.

Institut svoju poslovnu djelatnost obavlja u zgradi Faze 2, dok su objekti Faze I u dosta zapuštenom stanju i nije realno očekivati da se bez njihove rekonstrukcije mogu pružati usluge rehabilitacije. Ova činjenica opredjeljuje na zaključak da je jedino moguće rješenje da se izvrši prodaja jednog objekta Faze I (soliter i E odjeljenje) kao i zgrada dječjeg odjeljenja.

Stručni tim Građevinskog fakulteta UCG izvršio je procjenu vrijednosti navedenih objekata, a koje je prikazano u tabeli 98 u Planu.

Tabela 17. Procjena tržišne vrijednosti objekata za prodaju

Objekti za dezinvestiranje	Bruto površina	Cijena po m2	Vrijednost (EUR)
Soliter	4.645	700	3.950.526
"E" odjeljenje	4.236	950	4.504.944
Dječije odjeljenje	4.645	1100	4.977.582
UKUPNO			13.433.052

Izvor: Plan restrukturiranja - Institut „Dr Simo Milošević“ Igalo

Sljedeće mjere ponašanja moraju se primjenjivati u svim slučajevima da bi se izbjeglo slabljenje dejstva strukturnih mjera i po pravilu bi ih trebalo sprovoditi u isto vrijeme kada i plan restrukturiranja: (a) od korisnika treba zahtijevati da se tokom restrukturiranja suzdrže od sticanja akcija u privrednim društvima, osim kada je to nužno da bi se obezbijedila dugoročna održivost korisnika. Time se nastoji obezbijediti da se pomoć koristi za ponovno uspostavljanje održivosti, a ne za finansiranje ulaganja ili širenje prisustva korisnika na postojećim ili novim tržištima. Nakon prijavljivanja, Agencija može svako takvo sticanje odobriti kao dio plana restrukturiranja; (b) od korisnika treba zahtijevati da prilikom stavljanja na tržište svojih proizvoda i usluga ne razglase državnu pomoć kao konkurentnu prednost.

Strukturne mjere – prodaja imovine i smanjenje poslovnih aktivnosti predviđene su u cilju ograničenog narušavanja konkurencije i kako se ne bi prekomjerno pogoršala struktura tržišta, a da se pri tom ponovno uspostavi dugoročna održivost. Potencijalno štetni efekti po konkurenciju, ublažavaju se, osim kroz sopstveni doprinos i mjerama kojima se ograničava narušavanje konkurencije. Dodatno, planirani ustupci konkurenciji (koji će u otvorenom i transparentnom postupku biti ponuđeni tržištu), kreirani su tako da podržavaju ulazak na tržište novih konkurenata, širenje postojećih malih konkurenata ili prekograničnu djelatnost.

Kao kompenzatorne mjere, Institut će sljedeće aktivnosti ustupiti na otvorenom tržištu: stomatološke i dio dijagnostičkih usluga, sala za proslave, turistička agencija, rent a car, lokali u prizemlju Faze II u najam za trgovine i galerije, kozmetički i frizerski salon i organizacija poslova na plažama u Institutovom vlasništvu.

Navedene mjere su predložene nakon pažljive analize veličine i relativne važnosti korisnika na tržištu i karakteristika crnogorskog tržišta, a da se pri tom obezbijedi očuvanje efikasne konkurencije i otvorenost tržišta.

Zaključak

Predlog mjera finansijskog restrukturiranja Instituta pripremljen je u skladu sa važećim propisima iz oblasti državne pomoći. Navedeni plan sadrži predlog mjera finansijske sanacije postojećih finansijskih neprilika kao i predlog pribavljanja i upotrebe izvora finansiranja za kapitalno ulaganje koje će omogućiti kontinuitet njegovog poslovanja tj. njegovu održivost. Predlog mjera finansijske sanacije podrazumijeva utvrđivanje otvorenih i skrivenih gubitaka, kao i ispitivanje mogućnosti poboljšanja finansijskog položaja prestrukturiranjem sredstava i izvora finansiranja.

Shodno navedenom, Plan je usklađen sa Zakonom o kontroli državne pomoći, odnosno sa Pravilnikom o listi pravila državne pomoći, u čijem je sastavu Prilog 2 - Smjernice o državnoj pomoći za spašavanje i restrukturiranje nefinansijskih privrednih društava u poteškoćama.

Takođe, ovim Rješenjem, Agencija je naložila Ministarstvu zdravlja, da u roku od 30 dana od dana početka sprovođenja Plana restrukturiranja Instituta „Dr Simo Milošević“ A.D. Igalo, obrazuje komisiju koja će pratiti sprovođenje plana. Dodatno, da osigura da Institut, u rokovima predviđenim predmetnim planom u potpunosti sprovede predviđene mjere, te da Ministarstvo zdravlja dostavlja Agenciji redovne izvještaje o implementaciji plana, svakih šest mjeseci, počev od dana prijema ovog rješenja do 31.12.2028. godine.

Agencija ukazuje da je neophodno da predmetni izvještaji, između ostalog, sadrže datume isplate pomoći od strane države i sopstveni doprinos korisnika, ispunjenost uslova utvrđenih ovim rješenjem, eventualna odstupanja od plana ili operativne putanje plana restrukturiranja, te korektivne mjere koje je predvidjelo ili preduzelo Ministarstvo ili, gdje je potrebno, korisnik.

Uputstvo o pravnoj zaštiti: Protiv ovog rješenja se može pokrenuti upravni spor pred Upravnim sudom Crne Gore, u roku od 20 dana od dana prijema rješenja.

PREDSJEDNIK SAVJETA
Dragan Damjanović

Dostavljeno:

- Ministarstvu zdravlja, Rimski trg 46, Podgorica
- u spise predmeta i
- a/a.